DR. H. IKHROM, M.Ag

Menyoal KINERJA GURU

Dampak Sertifikasi Terhadap Guru?

DR. H. IKHROM, M.Ag

MENYOAL KINERJA GURU

Dampak Sertifikasi terhadap Guru?

MENYOAL KINERJA GURU:
Dampak Sertifikasi terhadap Guru?

Penulis: Dr. H. Ikhrom, M.Ag
Editor: Azwida RM
Layout: Kang Baha
Desain Cover: Iwan Stel-Kenceng

Cetakan I: Desember 2015
ISBN: 978-602-1508-97-8
14 x 21 cm; viii + 240 halaman

Diterbitkan oleh:
Kaukaba Dipantara
(Anggota Ikapi)
Krapyak Kulon RT 05 No 181
Sewon Bantul Yogyakarta 55188
Email: redaksi@kaukaba.com
Telp./Fax. 0274-387435
BB 7D341F0F

Persembahan

Karya ini kupersembahkan kepada:

Ibunda, Aminah, dan Ayahanda (Alm) Muhamadun
Isteri tercinta, Dra. Uswatun Chasanah
Dan anak-anakku tercinta, Azwida Rosana Maulida,
Ivan Muhammad Ihsan Izetbegovic, dan Azfa Ahmad
Dzulvikar

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Syukur alhamdulillah penulis haturkan ke hadhirat Allah *Subhanahu wa ta'ala*, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya publikasi intisari disertasi dalam bentuk buku berjudul "Menyoal Kinerja Guru, Dampak Sertifikasi Terhadap Guru" ini berhasil diselesaikan.

Buku ini merupakan inti dari hasil penelitian disertasi doktoral penulis. Buku ini mencermati kinerja di bidang kependidikan, khususnya guru, dikaji berdasarkan variabel-variabel penentu. Variabel-variabel tersebut terdiri dari supervisi, kompensasi, kompetensi, dan motivasi kerja. Keempat variabel tersebut dijadikan pijakan kajian dalam mencermati variabel kinerja. Apakah kinerja dipengaruhi supervisi, apakah peningkatan kompensasi – khususnya pemberikan tunjangan profesi—berpengaruh positif terhadap kinerja, apakah kompetensi penting dalam menentukan kinerja, dan apakah motivasi kerja juga berpengaruh secara positif bagi kinerja. Untuk kelengkapan pembahasan, bagian akhir buku ini dipaparkan mengenai pentingnya evaluasi kinerja. Bab ini sebenarnya tidak merupakan bagian dari fokus penelitian disertasi. Masukan dari para ekspert pada saat ekspose proposal, bahasan evaluasi kinerja tepat untuk disertakan dalam kajian buku ini.

Penelitian ini berbasis analisis kuantitatif. Analisis data menggunakan model analisis jalur dengan teknik regresi berganda secara bertahap. Ketika hasil penelitian disertasi diubah dalam bentuk buku, maka sistematika penulisan disesuaikan dengan susunan buku bacaan. Perubahan yang menonjol antara lain hilangnya bab, landasan teori, dan metode penelitian. Poin-poin hasil penelitian ditaburkan pada tiap-tiap bagian dalam bentuk sub judul masing-masing bagian.

Perubahan lainnya adalah teori kinerja. Konsep kinerja di sini awalnya fokus pada kinerja guru PAI, namun agar lebih fleksibel, konsep kinerja dikemas tanpa kata PAI. Dengan demikian, walau

telaah kinerja ini menitik beratkan pada bidang pendidikan, namun paparannya sebisa mungkin mengarah pada kinerja profesional pada umumnya. Sehingga buku ini dapat dimanfaatkan para pemerhati kinerja guru, pegawai, karyawan, pekerja lainnya.

Proses penyelesaian buku ini atas sokongan dan dorongan banyak pihak. Karenanya, penulis menyampaikan terima kasih setinggi-tinggi kepada:

1. Prof. Dr. H. Amsar Bakhtiar sebagai Direktur Diktis Jakarta yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mereformulasi disertasi menjadi buku bacaan ini untuk kepentingan publik.
2. Fatimah Husein, Ph. D sebagai mentor klinik penulisan naskah buku ini, yang telah memberikan banyak masukan berharga, hingga penerbitan buku ini bisa sampai di tangan pembaca
3. Narasumber dan para kolega yang terlibat aktif dalam FGD (*forum group discussion)*, atas saran dan masukannya demi perbaikan tulisan ini.
4. Semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyusun disertasi ini.

Harapan penulis, semoga buku ini bermanfaat bagi para pemerhati kinerja guru dan tenaga kependidikan, dan semoga Allah SWT senantiasa mencatat buku ini sebagai *amaliah hasanah*, dan *amaliah jariyah*. Amin.

Penulis,

DAFTAR ISI

INFORMATIF
Selamat
& Sukses
Atas Diraihnya Gelar Akademik Tertinggi
Prof. Dr. Ikhrom, M.Ag.
Kajur S2 Pendidikan Agama Islam
UIN Walisongo Semarang
Guru Besar Bidang
Ilmu Pendidikan Agama
FITK UIN Walisongo Semarang
@uinwalisongosemarang
walisongo.ac.id
UIN Walisongo Semarang
Kampus Kemanusiaan dan Peradaban

BAGIAN PERTAMA

PROBLEMATIKA KINERJA

Kinerja merupakan variabel penting dalam suatu organisasi. Istilah kinerja ini berlaku di seluruh ranah, guru negeri maupun guru swasta, pegawai negeri, swasta, karyawan, dan profesional. Karenanya, kinerja menjadi variabel penentu, apakah seorang individu dalam organisasi berhasil atau kurang optimal dalam mencapai target.

Kinerja di bidang pendidikan kiranya penting dikaji ulang. Karena selama ini belum dirumuskan standar kinerja pendidikan. Tupoksi (tugas pokok dan fungsi) kepala sekolah sudah ada, namun standar kinerja kepala sekolah belum dirumuskan secara jelas. Demikian pula, tupoksi guru sudah dirumuskan, namun standar kinerja guru belum banyak ditemukan. Oleh sebab itu wajar bila penilaian kinerja kepala dan kinerja guru belum terlaksana dengan baik. Penilaian kinerja dapat dilakukan, jika standar kinerja sudah dirumuskan.

Padahal kinerja guru merupakan aspek sentral dari seluruh kegiatan pendidikan.Penilaian kinerja baru sebatas persyaratan administrasi, belum fungsional. Hingga saat ini penilaian guru masih dalam bentuk UKG (uji kompetensi guru). UKG merupakan bagian kecil dari sistem penilaian kinerja guru. Bahkan UKG belum mampu menjawab tiga pertanyaan mendasar, apakah perangkat tersebut memiliki

signifikansi terhadap upaya peningkatan kualitas dan kinerja guru, seberapa komprehensif materi UKG dalam menilai kompetensi guru, dan bagaimana tindak lanjut pemerintah pasca dilaksanakannya UKG (Suara Merdeka, 2015).

Kinerja guru seharusnya menjadi dasar kebijakan pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru. kinerja guru tidak cukup hanya melalui UKG (uji kompetensi guru) melainkan uji kinerja guru. Mengingat kualitas kinerja guru merupakan variabelterpenting kualitas pendidikan nasional. Lupascu (2014) mengatakan, kinerja guru yang kurang efektif dapat menghancurkan peluang kesusksesan pendidikan di sekolah.

Studi terhadap kinerja harus melibatkan aspek-aspek yang mempengaruhinya. Kehadiran kinerja merupakan dampak dari aspek-aspek yang melingkupinya. Ini sesuai teori Amstrong & Baron (1998: 16) bahwa "*Performance is affected by a number of factors*". Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut terdiri dari lima faktor yakni faktor individu, faktor kepemimpinan (*leadership*), faktor kelompok (*team*), faktor sistem (*systems*), dan faktor situasional. Itu berarti, kinerja guru tidak dapat dilepaskan dari pengaruh faktor-faktor tersebut.

Pengertian kinerja guru merujuk pada tugas pokok dan fungsi guru (selanjutnya disebut tupoksi guru).Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Kepmenpan) nomor 84 tahun 1993 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, tupoksi guru pada pasal 3 ayat 1 adalah menyusun program pengajaran, menyajikan

program pengajaran, evaluasi belajar, analisis hasil belajar, serta menyusun program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru, khususnya pada pasal 52 ayat 1 disebutkan, bahwa “Kewajiban guru mencakup kegiatan pokokyaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahanyang melekat pada pelaksanaan tugas pokok”.Dengan kata lain, kinerja guru mencakup kegiatan pembelajaran otentik di dalam kelas yang meliputi: penyusuan rencana pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, dan kegiatan evaluasi hasil pembelajaran.

Ketertarikan mengkajikinerja guru inididasarkan pada beberapa alasan. Pertama, bahwa ternyata pencairan tunjangan profesiternyata belum berdampak positif terhadap kinerja guru.Hasil penelitian Wahab (2011) menemukan bahwa kinerja guru PAI MTstersertifikasi di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan belum menunjukkan perbedaannya dengan guru PAI yang belum tersertifikasi. Idealnya pemberian tunjangan profesi seharusnya berdampak positif terhadap kinerja guru.Padahal pelaksanaan sertifikasi guru merupakan salah satu wujud implementasi Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Salah satu tujuan diberlakukannya UU tersebut adalah semakin meningkatnya kinerja guru. Jika program sertifikasi belum mampu meningkatkan kinerja guru,

maka itu berarti bahwa program sertifikasi guru belum mendukung upaya luhur pemerintah. Dana besar yang digunakan untuk melaksanakan proses sertifikasi menjadi sia-sia.

Itu artinya terjadi kontradiksi antara realitas dengan teoritik yang mengatakan, bahwa kompensasimerupakan salah satu variabel yang berpengaruh secara positif terhadap kinerja.Teori Rivai dkk dalam Sinambela (2012: 11) yang menyatakan, “kinerja dipengaruhi tiga dimensi yaitu, kemampuan, motivasi, dan peluang”.

Hubungan kausalitas faktor kompensasi dengan kinerjabersama dengan dua variabel tersebut sebenarnya sesuai sinyaldalam surat *al-Nahl*, 16, ayat 97 yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

> Barang siapa yang mengerjakan amal shaleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan (QS. Al-Nahl, 16: 97).

Ayat tersebut menjelaskan, orang yang melaksanakan ketaatan kepada Allah SWT dan menunaikan semua perintah-Nya, baik laki-laki maupun perempuan, akan mendapatkan pahala para *ahli ta’at*. Pahala tersebut diperolehnya dalam bentuk ‘*hayatan thoyyibatan*’. Istilah ‘*hayatan thoyyibatan*’ memiliki makna, (1) الرزق الحسن في الدنيا,

(2) الرزق الطيب في الدنيا, (3) الرزق الطيب الحلال, (4) يأكل حلالا ويلبس حلالا, dan (5) بالحياة الطيبة الحياة مؤمناً با لله عاملا بطاعته (al-Thabari, 1992: 289). Artinya, kehidupan yang baik memilikibeberapa makna: (1) rizki yang bagus di dunia, (2) rizki yang baik di dunia, (3) rizki yang baik dan halal, (4) memakan makanan halal dan memakai pakaian halal, dan (5) kehidupan yang baik itu hidup dalam keadaan beriman kepada Allah, mengamalkan ketaatan kepada Allah SWT.

Bila ayat di atas (QS. Al-Nahl, 16: 97) dicermati secara mendalam, maka ditemukan bahwa ayat tersebutmengandung tiga dimensi teori kinerja.Dimensi kinerja (hasil kerja) ditemukan pada kata '*amal shaleh*'(perbuatan baik). Dimensi motivasi ditemukan pada muatan keseluruhan ayat, karena ayat ini mengandung ajaran motivasi kerja. Sedangkan dimensi kompetensi (disamakan dengan kemampuan, *ability*)[1] ada pada kata '*wa huwa mukminun*' (dan dia beriman).

Ayat tersebut dapat dipahami, bahwa iman merupakan kompetensi penting bagi terwujudnya *amal shaleh,* dimensi kinerja. Dimensi ekspektansi secara jelas dapat ditemukan pada kata *hayatan thoyyibah*(kehidupan yang baik)dan *ajrahum bi ahsani ma kanu ya'malun*(pahala yang mereka

[1]Istilah kompetensi menunjuk kepada bidang kemampuan personal (*personal ability*) yang memungkinkan para pekerja untuk dengan suksesnya melaksanakan pekerja mereka dan mencapai keluaran yang terbaik. Kompetensi juga dapat dimaknai sebagai motif, karakter, konsep yang dibuat oleh diri sendiri, atribut, nilai-nilai, konten pengetahuan, dan keahlian kognitif dari tingkah laku" (Rowley & Jackson, 2012: 82).

dapatkan lebih bagus dari perbuatan yang mereka lakukan). Berdasarkan dimensi ekspektansi tersebut dapat ditemukan sebuah makna, bahwa mengapa seorang mukmin berusaha semaksimal mungkin mendapatkan '*hayatan thoyyibah'* (kehidupan yang baik), karena dia memiliki tujuan untuk mendapatkan 'pahala' pada kehidupan di akhirat kelak.

Kedua, hasil pengamatan awal peneliti menunjukkan bahwa penerimaan tunjangan profesi belum berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru. Hal itu dapat dilihat dari kompetensi paedagogiknya. Dari aspek kompetensi paedagogik guru yang sudah bersertifikat dan sudah menerima tunjangan profesi tampaknya belum ditemukan adanya peningkatan kinerja. Hasil pengamatan menjelaskan bahwa kompetensi paedagogik guru tersertifikasi belum menunjukkan adanya perbedaan. Para guru tersertifikasi kebanyakan belum secara optimal mampu menerapkan model pembelajaran variatif dalam mengajar. Cara mengajar mereka cenderung masih konvensional. Penguasaan media pembelajaran juga masih rendah. Kompetensi profesional juga belum menunjukkan peningkatan. Rendahnya kompetensi profesional guru tersertifikasi tersebut terindentifikasi pada kemampuan inti. Misalnya, guru PAI kurang memiliki kemampuan baca tulis al-Quran yang bagus. Temuan ini memiliki sinyal yang sama dengan hasil penelitian Wahab (2011). Sementara untuk kompetensi kepribadian tidak ditemukan permasalahan, karena faktor kematangan usia dan senioritas membuat pribadinya lebih matang. Simpulan tersebut senada dengan hasil penelitian

Wahab (2011) yang menyatakan, bahwa menurut para kepala atau waka MTs Kota Banjarmasin, kompetensi personal guru termasuk dalam kategori sangat baik.

Temuan tersebut didukung data empirik yakni ketika peneliti menjadi pemateri aplikasi model-model pembelajaran aktif inovatif dalam acara PKG bagipara guru PAI SD bersertifikat.[2] Dari hasil pengamatan tersebut ditemukan, mayoritas guru PAI SD karisidenan Kedu Jawa Tengah yang bersertifikat belum menunjukkan peningkatan kinerjanya. Sikap mereka hampir sama dengan para guru yang belum disertifikasi. Mereka tidak mau bertambah repot. Para guru beranggapan bahwa penerapan model pembelajaran aktif inovatif semakin menambah kesibukan guru. Persiapan pembelajarannya banyak menyita pikiran dan waktu. Persiapan pengajaran konvensional lebih mudah dan ringan daripada persiapan pembelajaran kreatif dan inovatif. Pelaksanaan kegiatan pembelajarannya juga membutuhkan keahlian dan keterampilan yang memadai.

Di sisi lain, pemberian tunjangan profesi juga belum berdampak terhadap peningkatan media pembelajaran guru. Seharusnya para guru bersertifikat pendidik dan sudah mendapat pencairan tunjangan profesi sudah memiliki kelengkapan buku dan perangkat teknologi. Kenyataannya

[2] Pelatihan tesebut merupakan refreshmen bagi guru PAI SD bersertifikat se Karisidenan Kedu. Pelatihan dilakukan dua tahap. Pelatihan diikuti oleh 250 guru PAI SD bersertifikat se Karisidenan Kedu – dalam dua sesi—tanggal 4 -6 Desember 2012, dan 26 – 28 Desember 2012 di Hotel Trio Magelang. Pelatihan tersebut diselenggarakan oleh Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdlatul Ulama (STAINU) Temanggung.

kondisi mereka tidak demikian. Uang tunjangan profesi yang diterima guru kebanyakan tidak untuk membeli alat kelengkapan mengajar, semisal, laptop, buku bacaan ilmiah, dan sarana akademik lainnya. Uang tunjangan profesi kebanyakan digunakan untuk menunaikan ibadah haji, perbaikan rumah, kredit kendaraan, dan kebutuhan ekonomis lainnya.

Terkait dengan pentingnya kualitas kompetensi paedagogik seorang guru bersertifikat, Amidon & Hunter sebagaimana dikutip David W. Johnson (1970: 52) mengatakan bahwa,

> *Teaching is as an interactive process, primarily involving classroom talk, which takes place between the teacher and the students and occurs during certain definable activities*. *The role behaviors of the teacher are: motivating the students, planning for classroom activities, informing students, leading discussions with students, disciplining students, counseling students, and evaluating students*.

Kutipan di atas dapat diterjemahkan secara bebas sebagai berikut. Pembelajaran adalah merupakan sebuah proses interaktif, utamanya pelibatan diskusi kelas, yang terjadi antara guru dengan murid dan terjadi di sepanjang kegiatan khusus. Peran kegiatan guru mencakup: memotivasi murid, merencanakan kegiatan kelas, memberikan informasi pada murid, memimpin diskusi dengan murid, mendisiplinkan murid, mengkonseling murid, dan mengevaluasi murid. Seharusnya cara mengajar guru bersertifikat sesuai dengan pendapat Amidon & Hunter. Kutipan di atas menunjukkan

bahwa guru bersertifikat tidak dibenarkan jika hanya berfungsi sebagai pengajar. Guru bersertifikat juga harus mampu berfungsi sebagai pendisain kegiatan kelas, pembimbing siswa, organiser kelas, konselor, dan evaluator proses dan hasil kegiatan pembelajaran. Uraian di atas menjelaskan, bahwa penelitian tentang kinerja guru PAI merupakan kajian penting bagi upaya penelusuran secara mendalam terhadap mutu pendidikan agama Islam.

Namun demikian, terdapat hasil penelitian yang patut dicermati. Hasil penelitian Sofanudin (2011) menyebutkan bahwa secara umum kompetensi guru tersertifikasi lebih baik daripada guru yang belum tersertifikasi. Perbedaan kompetensi yang lebih baik itu terjadi pada guru-guru yang lolos sertifikasi melalui pendidikan dan latihan profesi guru (PLPG) bukan melalui jalur portofolio. Bahkan Sofanudin menemukan bahwa terdapat perbedaan hasil belajar peserta didik yang diajar oleh guru bersertifikat dengan hasil belajar siswa yang diajar guru belum bersertifikat.

Walau dilakukan terhadap guru PAI MTs di Pontianak, Kalimantan Barat, namun hasil penelitian tersebutdapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan pada pembahasan mengenai kinerja guru secara umum. Setidak-tidaknya, hasil penelitian tersebut merupakan kabar baik bagi dunia pendidikan. Karena dari sumber lainmasih banyak yang menilai bahwa sertifikasi hanya sukses mengatrol para guru ”naik kelas” secara sosial-ekonomi, dan belum diimbangi dengan kompetensi dan profesionalisme mereka (Sragen Pos, Kamis, 07/2/2013). Artinya adalah bahwa program

sertifikasi guru belum berdampak positif terhadap kinerja guru secara menyeluruh.

Pernyataan pada Sragen Pos di atas diperkuat oleh hasil penelitian Raharjo (2010: 138), bahwa pembelajaran PAI masih didominasi dengan metode ceramah. Pembelajarannya bersifat verbalistik. Oleh karena itu, wajar bila pembelajaran PAI belum mampu membentuk karakter peserta didik. Padahal seharusnya program sertifikasi berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru. Salah satu wujud kinerja guru adalah cara mengajar. Cara mengajar guru bersertifikatsebagaimana diungkap Raharjo di atas tentu merupakan sebuah ironi, dan bertentangan dengan maksud kebijakan pemerintah dan temuan Aji Sofanudin. Bahkan dengan tema sama, hasil penelitian Aji Sofanudin terhadap guru di Pontianak berbeda dengan hasil penelitian Wahab terhadap guru di Banjarmasin. Tidak konsistennya hasil penelitian tersebut menurut Wahab (2011) diduga dipengaruhi oleh proses sertifikasi yang belum tegas dalam mengukur kompetensi guru.

Sebagaimana diungkap di depan, bahwa kinerja dipengaruhi faktor individu, kepemimpinan, kelompok, sistem kerja, dan faktor situasional. Dalam faktor individu ditemukan aspek motivasi, keterampilan, kompetensi, dan komitmen. Faktor kepemimpinan meliputi gaya kepemimpinan, dan pengawasan pimpinan. Faktor kelompok meliputi kualitas hubungan antar individu dan hubungan antara individu dengan pimpinan. Faktor sistem meliputi sistem kerja dan fasilitas yang disiapkan organisasi atau lembaga. Faktor situasional mencakup lingkungan internal dan eksternal yang

dapat memberikan perubahan dan penekanan. Terkait hal tersebut, kajian ini hanya memaparkan aspek supervisi, kompensasi, kompetensi, dan motivasi sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

Aspek supervisi sebagai variabel prediktor kinerja guru didasarkan pada teori Oliva (1984: 36) yang mengatakan, "*Many teachers need for the supervisor*, *without assistance some teachers will not make changes*". Para guru membutuhkan pengawas, tanpa bantuan (pengawas), para guru tidak mampu melakukan perubahan. Karenanya, kehadiran pengawas diharapkan dapat membantu para guru melakukan perubahan dan perkembangan. Jika demikian, seorang pengawas seharusnya memiliki kemampuan teknis edukatif yang tinggi dan memiliki citra dan kewibawaan yang baik di mata guru. Itu sesuai dengan idealitas supervisi sebagaimana dinyatakan Neagley & Evans (1980: 1) bahwa "*Supervision is a means of offering to teachers specialized help in improving instruction*". Menurut pengertian tersebut, supervisi adalah bantuan khusus yang diberikan pada para guru untuk memperbaiki pembelajaran.

Akan tetapi hasil penelitian Aji Sofanudin (2011) menyimpulkan bahwa kinerja pengawas madrasah dalam bidang pelaksanaan pengawasan dan evaluasi mendapatkan skor 64,4 (sedang) dan dalam penilaian guru dengan skor sebesar 67,88 (sedang). Bahkan temuan penelitian tersebut menyatakan, sebagian pengawas madrasah di Jawa Timur (Kabupaten Malang, Kota Malang, dan Kota Kediri) minim dalam kemampuan teknis edukatif, dan citra dan kewibawaan

pengawas di mata guru tergolong rendah. Temuan penelitian tersebut tentu menjadi pertimbangan penting, bagaimana kondisi pengawas pada umumnya. Berdasarkan temuan tersebut, dengan kualitas sedang dan citra dan kewibawaan yang rendah akan berdampak pada kurang mampunya pengawas dalam memotivasi kerja dan meningkatkan kinerja guru.Temuan tersebut senada dengan hasil penelitian Mustaqim (2011) yang menyimpulkan, bahwa didasarkan pada deskripsi data pengawas tentang diklat diperoleh angka sebesar 5,67% tidak aktif, 25,32% kurang aktif atau sekitar 30,99% pengawas tergolong senior, pengalamannya banyak, tapi kurang mengikuti perkembangan ilmu supervisi.

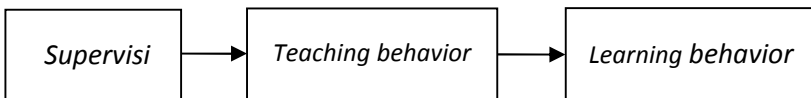
Atas dasar dua hasil temuan penelitian di atas dapat diduga, bahwa optimalisasi peran pengawas secara idealitas sesuai tugas kepengawasannya tentu sulit terwujud. Pengawas memiliki dua problem utama dalam memberikan bantuan dan pembinaan pada guru. Pertama, rendahnya kompetensi kepengawasan dan citra di mata guru membuat kinerja pengawas kurang maksimal. Kedua, aspek senioritas yang tinggi, namun kurang mengikuti perkembangan membuat seorang perngawas bersikap konservatif.

Simpulan tersebut sesuai dengan penjelasan berikut. Tugas utama seorang pengawas adalah bertugas membantu dan mendampingi guru dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran. Karenanya Neagley & Evans (1980: 11) menegaskan, "*The supervisor must be capable, well trained in education and psychology".* Seorang pengawas harus memiliki keahlian, sangat terlatih dalam pendidikan dan

psikologi. Itu berarti seorang pengawas seharusnya memiliki latar belakang keguruan, guru yang berprestasi melebihi guru lain. Kapabilitas yang lebih dibidang pengajaran baik secara teori maupun secara praktik menjadi prasyarat bagi keberhasilan kinerja pengawas. Karena itulah, kehadiran pengawas harus mampu '*making a good teacher*' (menjadikan seorang guru yang bagus) (Neagley & Evans, 1980: 10).

Pandangan tersebut senada dengan pendapat Alfonso, sebagaimana dikutip Imron (2011: 186) yang menegaskan, bahwa*supervision behavior* berpengaruh terhadap *teaching behavior* dan *teaching behavior* berpengaruh terhadap *learning behavior*. Istilah *supervision behavior* berarti kegiatan pengawasan terhadap perilakuguru. Kegiatan supervisi mencakup empat halyaitu (1) membangkitkan dan merangsang semangat guru, (2) mengembangkan dan mencari metode pembelajaran yang lebih baik, lebih baru, dan lebih sesuai, (3) mengembangkan kerjasama yang baik dan harmonis antara guru dengan siswa, guru dengan guru, guru dengan kepala sekolah, dan (4) berusaha meningkatkan kualitas wawasan dan pengetahuan guru (Tolkhah, 2007: 52).

Istilah *teaching behavior* berarti perilaku guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Boleh juga dikatakan, kata *teaching behavior* mengarah pada perencanaan, dan pelaksanaan proses pembelajaran. Dengan demikian, *teaching behavior* mencakup beberapa hal yakni, perencanaan, pendekatan pembelajaran, gaya mengajar

guru, variasi metode pembelajaran, penggunaan media pembelajaran, dan kegiatan evaluasi pembelajaran. Sedangkan *learning behavior* mengarah pada keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Istilah *learning behavior* menunjuk pada kondisi bagaimana cara belajar siswa di kelas.Alfonso menformulasikan teorinya tersebut dalam gambar berikut, sebagaimanadikutip Imron (2011: 186).

Gambar 1.1 Skema Hubungan Kausal Supervisi dengan Variabel Perilaku Pengajaran Kemudian ke Arah Perilaku Belajar

Gambar di atas menjelaskan bahwa terdapat hubungan kausalitas antara supervisi, perilaku pembelajaran, dan perilaku belajar siswa.Walau masih bersifat global, gambar hubungan kausalitas supervisi, perilaku pembelajaran, dan perilaku belajar tersebut sudah mampu menjelaskan bahwa kehadiran supervisi pengawas merupakan faktor penting bagi variabel kinerja guru.

Untuk itu, supervisi pengawas seharusnya dapat memberdayakan dan mengembangkan kesadaran guru (Sergiovanni, 1993: 69). Kesadaran guru tersebut tentunya terkait dengan tugas pokok dan fungsi keguruannya. Peran supervisi yang mampu memaksimalkan kinerja guru hanya dapat dilakukan oleh pengawas yang memahami, dan berusaha sekuat tenaga untuk melaksanakan tupoksi kepengawasannya secara baik dan benar. Neagley & Evans

(1980: 1) menyebutnya dengan istilah *effective supervision of teaching* (supervisi pembelajaran yang efektif).

Oliva (1984: 16) memaparkan tugas-tugas utama supervisi pengawas, yakni, (1) *the improvement of the teachingact* (perbaikan tindakan pengajaran), (2) *the improvement of teachers in service* (perbaikan guru dalam pemberian pelayanan), (3)*the selection and organization of subject matter* (pemilihan dana pengaturan materi pengajaran), dan (4) *testing and measuring* (penilaian dan pengukuran). Berdasarkan paparan di atas, pengawas tidak dibenarkan hadir ke sekolah hanya untuk bertemu guru, berbincang secukupnya, minta tanda tangan, minta stempel kemudian pulang. Supervisi pengawas seharusnya berupa pemberian pendampingan guru di dalam kelas, pembimbingan cara guru mengajar, bahkan pemodelan dalam penerapan strategi pembelajaran aktif dan inovatif.

Di sinilah dugaan penyebab kurang optimalnya fungsi supervisi pengawas dalam membina guru-guru. Kegagalan supervisi pengawas disebabkan karena tugas-tugas utama supervisi tidak dilakukan dengan benar. Oliva (1984: 10) mengilustrasikan kondisi kepengawasan yang kurang baik, bahwa

> "*Supervisors seem to be saying, 'if they would just listen to us, things would really get better; teachers seem to be saying, 'what they give us doesn't help, it would better if they left us alone"*.

Terjemahan bebasnya yakni para pengawas terkadang mengatakan, 'jika para guru mendengarkan kita, maka semuanya akan beres'. Para guru terkadang berkata, 'apa

yang para pengawas berikan pada kita sama sekali tidak membantu. Lebih baik jika para pengawas itu meninggalkan kami sendiri'.

Kutipan di atas menjelaskan betapa kurang efektifnya pelaksanaan supervisi. Kekurang efektifan supervisi dapat dilihat dari buruknya hubungan antara guru dengan pengawas. Buruknya hubungan guru dengan pengawas tersebut sebagai dampak dua aspek, yakni senioritas namun kurang mengikuti perkembangan, dan gaya konservatif. Karenanya, wajar jika ada pengawas yang bersikap otoriter dan superior. Guru harus mendengarkan 'petuah' pengawas. Jika guru tidak mau mendengarkan dan mematuhinya, maka karir guru terancam. Padahal *supervisor's role has become supporting, assisting, and sharing rather than directing* (Sergiovanni, 1982: 82). Peran pengawas adalah memberikan dukungan, bantuan, dan tukar pikiran, bukan mengarahkan.

Penjelasan tersebut semakin mempertegas bahwa buruknya hubungan antara pengawas dan guru berasal dari model pengawasan yang cenderung konservatif. Pendekatan supervise cenderung menempatkan guru sebagai bawahan (*subordinate*) dan pengawas sebagai atasan (*superordinate*).Model supervisi seperti itu berdampak kurang bagus, bahkan menyimpang dari tujuan supervisi. Tujuan supervisi yang seharusnya untukmemberi dorongan (*supporting*), memberi bantuan (*assisting*), dan bertukar pendapat dengan guru (*sharing*), namun justru sebaliknya, supervisi cenderung melemahkan, dan membuat takut guru.

Di samping itu, supervisi yang memposisikan guru sebagai objek dapat menjadikan guru sangat bergantung pada instruksi pengawas. Dampaknya adalah guru menjadi kurang mampu melakukan pengembangan diri. Sergionvanni (1993: 66) mengatakan, "*Teachers are not deemed capable of accepting responsibility for their own professional development*". Para guru dianggap kurang memiliki kemampuan menerima tanggung jawab atas pengembangan profesi mereka.

Paparan di atas merupakan representasi dampak penerapan perilaku supervisi yang kurang memberdayakan guru. Oleh sebab itu, sebaiknya pengawas tidak menerapkan orientasi langsung (*direct orientation*) dalam kegiatan supervisi. Menurut Glickman (1981: 21), penerapan supervisi secara direktif menjadikan seorang guru bagai '*the bull by horns*' (kerbau yang dipatok hidungnya). Dominasi supervisi ada pada pengawas, sementara guru bersikap pasif. Oleh karena itu, penanganan permasalahan yang dialami guru sebaiknya dilakukan dengan menerapkan orientasi tidak langsung (*non-directive-orientation*). Seorang supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan guru, tetapi dia memberikan kesempatan kepada guru menganalisis dan memecahkan permasalahan guru secara mandiri. Supervisi model ini memposisikan pengawas sebagai fasilitator bagi guru. Glickman (1981: 31) mengatakan, "*It will instructional improvement be meaningful and lasting*". Perbaikan pembelajaran ini akan bermakna dan bertahan lama.

Aspek kompensasi juga merupakan aspek penting dalam mempengaruhi kinerja guru.Istilah kompensasi mencakup 'bayaran' berupa gaji, atau insentif berupa uang saja, dan segala sesuatu (baik berupa uang maupun bukan uang) yang diterimakan pada para karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi tidak hanya bermakna gaji atau upah. Gaji atau upah hanya merupakan salah satu bentuk dari makna totalitas kompensasi.

Soal kompensasi tidak dapat dipandang ringan terkait dengan upaya peningkatan motivasi dan kinerja guru. Guru adalah manusia biasa. Wajar bila mereka menuntut hak hidup sejahtera. Tuntutan guru terhadap peningkatan kompensasi bukan merupakan persoalan mengada-ada.Teori mengatakan, perilaku manusia itu adalah berorientasi pada tujuan. Perilaku seseorang pada umumnya diransang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan (Thoha, 2009: 206). Untuk itu, seorang pemegang otoritas, dalam hal ini pemerintah, harus memahami benar kebutuhan para guru agar mau mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya secara baik dan maksimal. Barangkali atas dasar itu pula pemerintah mengeluarkan kebijakan sertifikasi guru, yang berdampak pada lahirnya tunjangan profesi guru. Pemerintah berfikir, guru berhak mendapatkan penghasilan yang layak, karena guru merupakan ujung tombak peningkatan mutu pendidikan.

Hubungan antara mutu pendidikan dengan mutu guru memang nyata adanya. Mutu guru merujuk pada kinerja guru. Terdapat mata rantai yang kuat antara kinerja guru dan kualitas pendidikan, karena guru merupakan ujung tombak

pelaksanaan pendidikan. Sementara kinerja guru salah satunya dipengaruhi tingkat kompensasi.Ini berarti, terdapat hubungan kausalitas antara kompensasi dengan kinerja guru dan mutu pendidikan. Simpulan ini tentu menimbulkan sebuah pemahaman, bahwa kompensasi menempati posisi sangat penting bagi upaya peningkatan mutu pendidikan, melalui peningkatan kinerja guru.

Robbin (1991: 225) menegaskan, "*Money can motivate some people under some condition. So the issue isn't really whether or not money can motivate*". Uang dapat memotivasi beberapa orang dengan suatu syarat. Karenanya, permasalahan tersebut belum jelas benar atau tidak uang dapat memotivasi. Atas dasar teori tersebut dapat dimaknai, kompensasi berupa uang tidak dapat memotivasi seseorang dalam bekerja, bila tidak disertai dengan variabel-variabel lain, semisal, sistem evaluasi kinerja, persyaratan penerimaan gaji didasarkan produktivitas kerja, dan lain-lain.

Sementara Abernathy (2000: 29)mengatakan, "*Without an incentive system, good performance management praktices and continous improvement are difficult to sustain".*Tanpa sistem insentif, praktik manajemen kinerja dan keberlangsungan perbaikan akan sulit bertahan lama. Ini berarti, kompensasi berupa finansial memiliki peran penting bagi peningkatan kinerja sebuah organisasi. Abernathy (2000: 215) menegaskan, "*Without total performance system, any attempt at incentive pay will either be ineffective or counter-productive".*Tanpa sistem kinerja total, usaha melalui pembayaran insentif menjadi tidak efektif bahkan kurang

produktif. Penegasan Abernathy tersebut memberikan pemahaman, bahwa kompensasi finansial tanpa manajemen yang bagus kurang bermakna bagi upaya peningkatan kinerja.

Kemudian terkait dengan hubungan kausalitas kompensasi dengan motivasi dan kinerja, Armstrong & Baron (1998:338) mengatakan bahwa, "*Compensation motivates people to perform better or to develop their skills*". Kompensasimendorong para pekerja untuk bekerja lebih baik atau mengembangkan keterampilannya. Teori tersebut memberikan pemahaman, bahwa kompensasi dapat menyemangati guru untuk bekerja sehingga kinerjanya menjadi lebih bagus.

Terkait dengan uraian di atas, banyak guru sudah lulus sertifikasi, dan sudah menerima tunjangan profesi. Itu berarti, kompensasi guru sudah mengalami peningkatan. Walau besaran jumlahnya berbeda, guru PNS dan Non PNS tiap bulannya mendapatkan tunjangan profesi. Besaran tambahan guru PNS tergantung besaran gaji pokoknya. Guru non PNS mendapat tunjangan profesi per bulan Rp. 1,5 juta, dan bagi guru swasta yang sudah memiliki SK *impassing* mendapat tunjangan profesi sesuai masa kerja. Walau sistim penerimaan tunjangan profesi belum rutin tiap bulan, tapi tiap semester, namun kehadiran tunjangan profesi sudah mampu menambah besaran kompensasi yang diterima guru. Ini berarti kesejahteraan para guru sudah mengalami peningkatan.

Bila dikaitkan dengan teori Amstrong & Baron, Abernathy, dan Robbin di atas, maka seharusnya motivasi dan kinerja guru mengalami peningkatan.Evaluasi terhadap kinerja dan kualitas mengajar guru pasca kelulusan dan pencairan tunjangan profesi belum menunjukkan arah positif. Terjadi pertentangan antara idealitas teoritik dengan realitas.Para guru bersertifikat yang sudah mendapatkan tunjangan profesi ternyata pada umumnya belum menunjukkan peningkatan kinerjanya. Ungkapan tersebut didukung oleh hasil penelitian Wahab (Balitbang Agama Semarang, 2011) yang menyatakan,

> Antara guru yang tersertifikasi dan belum tersertifikasi memiliki kemampuan dalam pemanfaatan IT dengan skor yang relatif sama (dalam rentang kurang baik sampai baik). Dalam hal pemanfaatan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran dalam kategori kurang baik.

Hasil penelitian tersebut menegaskan, bahwa peningkatan kesejahteraan belum berdampak positif terhadap kinerja. Walau penelitian tersebut dilakukan di luar Semarang, namun terdapat kesamaan fokus penelitian terutama dilihat dari aspek keguruan, sertifikasi guru, dan kinerja guru. Simpulan tersebut semakin bertambah kuat bila dikaitkan denganhasil pengamatan dan pendampingan peneliti terhadap guru PAI bersertifikat pada wilayah karidenan Kedu yang ikut PKG tahun 2012 di Hotel Trio, Magelang. Dari hasil pengamatan, ditemukan bahwa ternnyata para guru PAI SD Karisedanan Kedu belum

beranjak dari cara mengajar gaya lamanya. Para guru pada umumnya tidak membuat perencanaan pelaksanaan pembelajaran (RPP). Cara mengajarnya masih tradisional. Penerapan model-model pembelajaran aktif hampir jarang ditemukan di kelas PAI. Guru lebih sering menggunakan metode ceramah. Pengelolaan kelas masih sangat minim. Siswa dibiarkan bersikap pasif, hanya duduk dan mendengarkan penjelasan guru. Pengembangan media pembelajaran juga jarang dilakukan guru. Proses pengajaran masih dominan bersifat verbal. Pembelajaran PAI dengan pendekatan pembelajaran kontekstual hanya sekedar cerita, sulit ditemukan dalam kenyataan.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa kompensasi finansial bukan merupakan satu-satunya faktor utama dalam meningkatkan kinerja guru. Kompensasi non finansial juga harus dijadikan faktor strategis dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Kompensasi guru semestinya dipahami secara menyeluruh, tidak hanya kompensasi finansial saja, melainkan juga kompensasi non finansial dengan cakupan lebih komprehensif.

Luthans (2006: 163) menegaskan, bahwa sebenarnya terdapat banyak jenis kompensasi atau penghargaan yang dapat menyebabkan motivasi dan kinerja makin meningkat. Kompensasi non finansial (penghargaan) mencakup kedekatan dengan pengawas, kedekatan dengan kepala sekolah, kebijakan organisasi, dan fleksibilitas kerja. Untuk guru, kompensasi non finansial tersebut dapat dikembangkan ke arah pengabdian, keihlasan, pemosisian sebagai pewaris

para nabi, dan pejuang di jalan Allah SWT. Kompensasi finansial tetap dibutuhkan bagi guru terkait dengan pemenuhan kebutuhan kehidupan. Luthans (2006: 154) mengatakan, "Terdapat banyak bukti bahwa kompensasi berupa uang secara positif dapat mendorong sebagian besar orang dalam pekerjaannya, tentunya harus disertai dengan sistem manajemen yang baik".

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah kompetensi keguruan. TeoriDavis & Newstrom (1985: 92) menyatakan bahwa, "*Competence motivated employees seek job mastery, develop problem solving skills, and strive to be innovative*". Kompetensi menyemangati para karyawan mencari penguasaan kerja, mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, dan berjuang keras untuk melakukan inovasi.

Kompetensi dapat diartikan sebagai pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki seseorang yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan psikomotorik tertentu (Sudarmanto, 2009: 48). Definisi tersebut menandaskan, bahwa kompetensi terdiri dari tiga ranah, pengetahuan, sikap, dan tindakan. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan, guru dianggap memiliki kompetensi ketika pengetahuan, sikap, dan tindakannya mencerminkan kompetensinya. Guru tidak hanya pandai, menguasai materi saja, tetapi dia harus menunjukkan sikap positif terhadap profesinya. Teori Mitchel penting diangkat untuk menguatkan fungsi kompetensi bagi guru. Teori Mitchel dalam Sinambela (2012: 9) menjelaskan,

bahwa ”Kinerja guru sama dengan kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan motivasi untuk melakukan tugas-tugas tersebut”. Teori itu mengisyaratkan, motivasi tidak berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Motivasi hanya dapat membuat kompetensi semakin efektif berfungsi. Motivasi tidak akan berguna untuk memacu orang yang tidak memiliki kompetensi.

Pentingnya kompetensi bagi motivasi dan kinerja guru dapat dijelaskan bahwa tanpa kompetensi sulit bagi seseorang untuk mampu melakukan pekerjaannya dengan baik. Tanpa kompetensi, semangat kerja pun sulit untuk dibangun, apalagi ditingkatkan. Dalam teori harapan (*expectancy theory*) ditemukan, kompetensi yang dimiliki seseorang turut menentukan prestasi kerjanya (Hoy & Miskel: 179).

Secara keseluruhan pendidik memiliki empat kompetensi. Empat kompetensi tersebut meliputi: kompetensi paedagogik, professional, kepribadian, dan sosial. Guru harus mampu menampilkan empat kompetensi dengan baik dan integral pada saat mengajar di kelas maupun di luar kelas. Kompetensi paedagogik ditunjukkan melalui kemampuan pengembangan variasi metode dan media. Ketika peserta didik merasa senang dan mudah memahami materi yang disampaikan, maka itu pertanda kompetensi paedagogiknya bagus. Demikian sebaliknya, bila peserta didik tidak senang di kelas, maka itu pertanda kompetensi paedagogiknya kurang bagus. Kompetensi paedagogik

terkait dengan penguasaan metodologi pembelajaran. Kompetensi paedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola kelas sesuai hakikat pengajaran (*ta'lim*). Pengajaran secara hakiki dimaknai suatu upaya menjadikan peserta didik belajar. Karena yang belajar di kelas itu peserta didik, bukan guru. Oleh sebab itu, guru yang memiliki kompetensi paedagogik berusaha mengembalikan kegiatan belajar peserta didik ke arah makna pembelajaran yang hakiki.

Penjelasan tersebut sesuai pendapat Abdul Aziz Shalih (t.t.: 159) bahwa,

التعليم هو جعل المتعلمين يتعلمون

Pengajaran adalah membuat peserta didik belajar.

Kompetensi professional berkaitan dengan penguasaan materi. Penguasaan materi mencakup materi inti dan materi pengembangan. Kompetensi personal berkait dengan kepribadian sebagai seorang beragama. Guru tidak cukup hanya memahami materi, tetapi dia harus mampu menginternalisasi materi dalam perilaku kesehariannya. Sedangkan kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuannya dalam berhubungan dengan sesama manusia. Guru mengajarkan nilai moral. Oleh karenanya, guru seharusnya mampu hidup di lingkungan masyarakat sekitarnya dengan nilai-nilai yang diajarkan di kelas. Guru yang baik biasanya ditandai dengan tingkat penerimaan masyarakat yang tinggi terhadapnya.

Dengan kata lain, keempat kompetensi pendidik tersebut secara komprehensif harus tampak dalam kegiatan kelas dan kegiatan masyarakat. Penjelasan di atas semakin meyakinkan bahwa pengalokasian dana cukup besar untuk peningkatan kesejahteraan guru memang sudah sepantasnya dilakukan pemerintah, lantaran tugas profesional guru memang cukup kompleks. Namun ternyata kenyataan di lapangan belum sejalan dengan teori dan harapan masyarakat. Peningkatan kompensasibelum linier dengan peningkatan motivasi dan kinerja guru.

Hal itu ditandai dengan munculnya kritik tajam terhadap kualitas pembelajaran agama Islam yang berkaitan dengan kompetensi pendidik. Pertama, bahwa pembelajaran PAI di sekolah belum mampu menanggulangi berbagai isu penting dalam kehidupan masyarakat. Kedua, pendidikan di sekolah dipandang belum mampu menjadi roh atau semangat (*spirit*) yang mendorong pertumbuhan harmoni kehidupan sehari-hari (Raharjo, 2010: 1-2). Kritik tersebut muncul karena kebanyakan pembelajaran PAI khususnya, dan pembelajaran mata pelajaran lain pada umumnya masih bersifat verbal, *cognitive-oriented* dan model pembelajarannya kurang efektif.

Masalah pertama sebenarnya sudah lama didiskusikan oleh para pakar pendidikan Islam. Para guru hanya sebatas mengajar, belum berusaha menjadi pendidik bagi peserta didik. Guru mengajar di kelas hanya sebatas sebagai informan. Raharjo (2010: 140) melalui risetnya menemukan bahwa pembelajaran yang dilakukan guru masih didominasi

metode ceramah dengan orientasi pada target materi (*attainment target*). Mata pelajaran hanya dipahamkan kepada para peserta didik secara tekstual dan *cognitive-oriented*. Cara mengajar seperti itu menyebabkan guru belum layak disebut sebagai seorang pendidik, lebih pantas disebut pengajar. Permasalahan ini tentu harus segera diatasi. Sebab bila dibiarkan, maka pembelajaran mengalami *disorientation*. Sebagai contoh, mata pelajaran PAI belum mampu membentuk karakter relijius peserta didik. Mata pelajaran IPS belum mampu membentuk karakter sosial peserta didik. Untuk itu, Muliawan (2005: 144) menegaskan, bahwa “Guru dituntut untuk mampu menjadi tokoh identifikasi dalam hal keluasan ilmu dan keluhuran akhlaknya”.

Terkait dengan permasalahantersebut,Tafsir (2007: 24) mengusulkan bahwa guru harus mampu menciptakan model pembelajaran yang bisa menarik minat peserta didik. Pembelajaran dapat menarik minat peserta didik tentu bila dikemas secara kreatif dan variatif. Namun justru di sinilah inti permasalahannya. Karena problem yang dihadapi guru dalam melaksanakan pembelajaran adalah melaksanakan pembelajaran dengan pendekatan *student active learning* dan *student-centered* (Raharjo, 2010: 145). Guru belum mampu mengembangkan kreatifitas dengan memposisikan peserta didik sebagai subyek belajar. Akibatnya, pembelajaran masih didominasi guru, peserta didik bersikap pasif dan pembelajaran kurang efektif.

Data yang ada menunjukkan bahwa kemampuan dan kreatifitas guru dalam mengelola pembelajaran dalam

mendidik masih rendah (Raharjo, 2010: 146). Penyebabnya kemungkinan adalah dominasi gaya mengajar lama perlu waktu untuk adaptasi dengan model pembelajaran yang baru. Padahal keberhasilan dalam pencapaian tujuan pendidikan sangat ditentukan guru. Karenanya, guru harus kreatif dalam mengembangkan materi, memilih strategi pembelajaran, dan menerapkan metode pembelajaran yang tepat.

Uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerjanya. Pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja dikuatkan oleh hasil penelitian (Abu Syairi, 2009) yang menyebutkan, variabel kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja sebesar 29%. Hal senada juga dinyatakan dalam hasil penelitian Mustaqim (2011), bahwa peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan kausalitas positif dengan kinerja sebesar 49%.

Maknanya adalah kompetensi yang baikberbanding lurus denganpenyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang baik pula. Sebaliknya, kualitas kompetensi keguruan rendah akan berdampak padakegagalan guru dalam menciptakan kelas yang kondusif.Senada dengan halitu, Rosum & Hamer (2010: 11) mengatakan,

> "*An ideal teacher is who uses a lot of examples from practices, connects these to the literature, should invite discussion during lecture, motivates students, gives them the opportunity to express their opinion*".

Guru ideal adalah guru yang menggunakan banyak contoh dari hasil praktik, menghubungkan contoh-contoh tersebut dengan literatur, menerapkan diskusi selama pembelajaran, menyemangati siswa, dan memberi mereka banyak kesempatan untuk mengekspresikan pemikiran siswa. Dengan kata lain, keberhasilan guru dalam mengemas proses pembelajaran secara menarik dapat membuat peserta didik menaruh kepercayaan tinggi kepada guru tersebut. Terkait dengan hal tersebut, Brookfield (2006: 56) mengatakan,

> *Students define credibility as the perception that the teacher has something important to offer and that whatever this 'something' is (skill, knowledge, insight, wisdom, information) learning it will benefit the student considerably*

Para siswa mendefinisikan kepercayaan sebagai persepsi bahwa seorang guru memiliki sesuatu yang penting untuk disampaikan dan bahwa apapun 'sesuatu itu' (keterampilan, pengetahuan, pemikiran, kebijakan, informasi), mempelajari hal tersebut akan memberi manfaat bagi siswa.

Kutipan di atas menjelaskan, bahwa kepercayaan peserta didik pada guru didasarkan pada persepsinya terhadap makna kehadiran guru bagi kehidupan mereka. Kehadiran guru dilihat dari beberapa yang mencakup keterampilan, pengetahuan, kebijakan, wawasan informasinya. Bila guru sudah mampu melaksanakan beberapa ungkapan di atas, maka berbagai permasalahan terkait kualitas pembelajaran dapat diatasi. Berkait dengan

hal itu, kehadiran guru sangat bergantung pada makna kehadirannya bagi peserta didik. Makna yang terpenting justru ketika pelajaran mata pelajaran mampu membentuk karakter yang baik bagi para peserta didik. Atas dasar itulah, benar bahwa pendidikan (baik umum maupun PAI) hendaknya dapat memupuk tiga sifat utama manusia, yakni, keberanian, toleransi, dan keprihatinan (Idi, 2006: 96).

Para guru harus senantiasa disadarkan bahwa cara bersikap seorang guru di kelas merupakan aspek terpenting bagi kesuksesan proses pembelajarannya. Kesadaran bahwa dirinya sebagai seorang pendidik dapat mendorong sikap empatik yang tinggi atas keberhasilan para peserta didiknya. Guru sebagai seorang pendidik bekerja tidak hanya atas dorongan profesi semata, melainkan juga atas dorongan moral akhlak dan dorongan spiritual.. Kesadaran empatik seorang guru dapat dicermati sebagaimana dalam kutipan berikut.

Sebagai seorang guru, selama jam pelajaran berlangsung, dia harus banyak tersenyum. Guru harus tersenyum kepada siapapun agar suasana tidak terasa tegang. Siswa akan sulit berhasil dalam pembelajarannya, jike mereka tidak mendapatkan kesenangan dalam mengerjakannya" (Mujib, 2012: 140). Selanjutnya dikatakan, "Lelahnya tubuh tak sepadan dengan puasnya hati tatkala melihat kegairahan dan antusiasme siswa untuk mempelajari hal yang baru (Mujib, 2012: 140 -142)

Berdasarkan paparan di atas, buku ini hendak mengkaji kinerja melalui beberapa variabel supervisi, kompensasi,

kompetensi, dan motivasi kerja sebagai prediktornya. Untuk kelengkapan kajian, bagian akhir dibahas evaluasi kinerja. Pembahasan diawali dengan bab motivasi kerja dan kinerja, diteruskan dengan bab supervisi dan kinerja. Bab berikut membahas kompensasi dan kinerja, dan kompeternsi kaitanya dengan kinerja. Uraian didasarkan pada hasil penelitian disertasi, dengan mengungkap teori-teori yang mendukung, dan ditopang hasil-hasil penelitian para pakar kinerja.

LEMBAGA PENDIDIKAN MA’ARIF

Nahdlatul ‘Ulama

BAGIAN KEDUA

MENELUSURI MOTOR KINERJA

Motivasi kerja sangat erat kaitannya dengan kinerja. Ibarat sebuah mobil, mesin tidak akan mampu menggerakkan mobil, bila tidak ada bensin dan seorang pengemudi yang menyalakan mesin dan menyetirnya. Keduanya memiliki hubungan pengaruh sangat dekat dan kuat. pada bagian ini akan dielaborasi kedua variabel motivasi kerja dan kinerja. Dalam penelitian,kedua variabel tersebut merupakan variabel Y. Motivasi kerja sebagai Y_1 dan kinerja sebagai Y_2. Pembahasan keduanya menjadi pijakan kajian variabel-variabel prediktornya.

Pengertian Kinerja

Kata 'kinerja' dalam bahasa Inggris diistilahkan dengan kata '*performance*' yang berarti *accomplishment*, *execution, carrying-out, working out of anything ordered or undertaken* (Amstrong & Baron, 1996: 16). Kinerja berarti hasil kerja, pelaksanaan, dan pengerjaan semua yang diperintahkan. Kinerja terkait dengan pelaksanaan kerja (*doing the work*) dan hasil yang dicapai (*the result achieved*). Amstrong & Baron (1998: 15) mengatakan, "*Performance should be defined as the outcomes of work because they provide the strongest linkage to the strategic goals or the organizations, customer satisfaction, and economic contributions*". Terjemahan bebas adalah kinerja seharusnya didefinisikan sebagai semua hasil kerja, karena hasil kerja tersebut memberikan keterkaitan sangat erat dengan tujuan atau organisasi, kepuasan

pelanggan, dan sumbangan ekonomi. Pengertian tersebut memberikan pemahaman, bahwa kinerja adalah hasil kerja sebagai bentuk pencapaian tujuan organisasi yang wujudnya berbentuk sumbangan ekonomis. Menurut rumusan pengertian tersebut, kinerja berbicara produk atau hasil, tidak membicarakan proses pencapaian hasil. Pengertian tersebut senada dengan pendapat King, sebagaimana dikutip Uno & Lamatenggo (2012: 61), kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Pengertian ini menandaskan, bahwa kinerja berkait erat dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakan oleh seseorang.

Selanjutnya Amstrong & Baron (1998: 16) menegaskan, bahwa "*Performance is about how things are done as well as what is done".* Kinerja berbicara mengenai bagaimana sesuatu itu dilakukan, dan mengenai apa yang telah dikerjakan. Artinya, kinerja mencakup perilaku (*behaviour*) dan hasil (*results*). Kutipan Amstrong & Baron (1998: 16) atas pendapat Hartle mengatakan, kinerja seharusnya mencakup tingkatan kompetensi dan prestasi. Pengertian ini sejalan dengan Galton dan Simon, sebagaimana dikutip Uno & Lamatenggo (2012: 61) yang mengatakan, "Kinerja merupakan hasil interaksi unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang". Teori ini menjelaskan bahwa kemampuan yang tidak lain adalah kompetensi (Hartanto, 2009: 433) merupakan salah faktor penting bagi terwujudnya kinerja, disamping faktor motivasi dan persepsi.

Ini berarti bahwa kinerja merupakan perwujudan hasil pelaksanakan tugas pokok dan fungsi yang ditentukan oleh tiga unsur, yakni motivasi, kemampuan, dan persepsi. Tiga unsur tersebut secara simultan dalam menentukan kinerja seseorang. Kemampuan yang bagus, namun tanpa motivasi kerja dan persepsi yang bagus, maka kinerjanya tidak akan bagus. Motivasi tinggi, dan kemampuan kerja bagus, namun persepsi terhadap pekerjan rendah, maka hasil kinerjanya juga kurang maksimal. Kinerja hanya dapat terwujud, apabila ketiga unsur tersebut bagus. Apabila salah satu dari tiga unsur tersebut lemah, maka kinerjanya akan terganggu.

Dengan demikian, kinerja *(performance)* dapat diartikan sebagai suatuusaha yang dilakukan oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cara mengerahkan seluruh pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dimiliki untuk mencapai hasil maksimal. Simpulan tersebut mengandung makna, bahwa kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu perilaku, hasil, dan efektivitas organisasi. Aspek perilaku merujuk pada usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Aspek perilaku merujuk pada proses kinerja. Aspek hasil merujuk pada efektivitas perilaku atau produktivitas. Sedangkan aspek efektivitas organisasi merujuk pada sistem kerja organisasi.

Berkaitan dengan uraian di atas, kinerja merupakan perilaku yang seseorang terkait dengan pekerjaannya. Perilaku tersebut berkait erat dengan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan jenis pekerjaannya. Perilaku tersebut tidak hanya dilihat dari aspek hasilnya saja, melainkan juga aspek

prosesnya. Oleh karena itu, kinerja pegawai atau pekerja diartikan suatu perilaku seorang pegawai atau pekerja yang menghasilkan menghasilkan.

Bila penjelasan tersebut dibawa dalam dunia guru, maka kinerja guru dapat diartikan sebagai perilaku seseorang dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar di kelas maupun di luar kelas. Kinerja seseorang guru dapat dilihatdari kegiatan kerja sehari-hari. Kinerja guru tersebut dapat diidentifikasi melalui berbagai aspek kegiatan dalam menjalankan tugas-tugas keguruan, baik dilihat dari proses maupun hasil. Dengan demikian, kinerja guru merupakan proses dan hasil kerja dari tugas pokok dan fungsi guru (selanjutnya disebut 'tupoksi guru').

Kinerja guru atau tupoksi guru secara jelas dapat ditemukan dalam Kepmenpan nomor 84 tahun 1993 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya dan Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang Guru. Dalam Kepmenpan dijelaskan bahwa guru adalah pejabat fungsional dengan tugas utama mengajar pada jalur pendidikan sekolah yang meliputi TK, Pendidikan Dasar dan Menengah, atau bimbingan dan pendidikan dasar dan menengah (pasal 2 ayat 1). Pada pasal 3 ayat 1 dijelaskan bahwa guru mata pelajaran (termasuk guru PAI) mempunyai tugas menyusun program pengajaran, menyajikan program pengajaran, evaluasi belajar, analisis hasil belajar, serta menyusun program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik yang menjadi tanggung jawabnya. Demikian pula, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru Pasal 52 ayat (1)

dijelaskan bahwa kewajiban guru sesuai dengan mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan tugas pokok. UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas bab XI pasal 39 mempertegas bahwa kinerja guru mencakup: perencanaan, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pelaksanaan bimbingan dan pelatihan.

Dari uraian di atas dapat ditegaskan bahwa kinerja guru merupakan proses pelaksanaan tupoksi guru yang terbatas pada tiga kegiatan yakni perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran.

Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja dapat diartikan sebagai indikator kinerja. Dimensi kinerja adalah karakteristik atau ciri-ciri yang terdapat dalam kinerja. Bisa juga diartikan, dimensi merupakan parameter yang dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja. Arti lain yang bisa digunakan adalah dimensi kinerja dimaksudkan untuk mencermati ranah-ranah yang ada pada variabel kinerja.

Dimensi kinerja terkait dengan parameter-parameter tertentu yang dijadikan dasar oleh manajemen organisasi dalam mengukur kinerja. Walaupun dimensi kinerja mengacu pada standar kinerja, namun perbedaan jenis pekerjaan

membuat perbedaan dimensi kinerja pula. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan untuk diselesaikan, dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin dicapai (Bangun, 2012: 231). Seorang pegawai, karyawan, atau guru dikatakan kinerjanya berhasil baik, apabila hasil kerja yang diperoleh melampaui standar kinerja.

Tiap organisasi memiliki kecenderungan berbeda dalam mengukur kinerja pegawainya, karenanya, dimensi kinerja sangat bervariasi. Patokan variasi dimensi kinerja biasanya didasarkan pada jenis dan spesifikasi pekerjaan. Pekerjaan pegawai kantor swasta tentu agak berbeda dengan karyawan kantor negeri. Pekerjaan polisi berbeda dengan pegawai pos. Pekerjaan guru –walaupun bernaung pada satu undang-undang guru dan dosen—ternyata ada perbedaan dengan pekerjaan dosen.

Variasi jenis-jenis dimensi kinerja tersebut dapat ditemukan dalam paparan teori dimensi kinerja para pakar kinerja. Bernadin sebagaimana dikutip Sudarmanto (2008: 12) menyebutkan, dimensi kinerja memiliki 6 kriteria dasar yakni:

1) Kualitas proses dan hasil,
2) Jumlah hasil pekerjaan,
3) Ketepatan waktu,
4) Biaya yang digunakan,
5) Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan
6) Kemampuan individu dalam pengembangan diri.

Sementara Mitchell sebagaimana dikutip Uno & Lamatenggo (2012: 68) memberikan batasan bahwa “Kinerja memiliki lima dimensi yakni: (1) kualitas, (2) kecepatan dan ketepatan, (3) inisiatif, (4) kemampuan, dan (5) komunikasi”.

Dari dua teori dimensi kinerja di atas, yang cocok untuk mengukur kinerja guru adalah teori Mitchell. Bila teori tersebut diterapkan untuk menjelaskan teori kinerja guru, maka kelima dimensi tersebut digunakan untuk mempertajam pemahaman cakupan kinerja guru.

Bila dimensi kinerja guru mencakup tiga kegiatan inti tugas keguruan yakni perencanaan, pelaksanaan proses pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran, maka kelima dimensi kinerja Mitchel digunakan untuk memahami ketiga aspek kinerja guru tersebut secara lebih mendalam. Dimensi kualitas digunakan untuk menjelaskan bagaimana kualitas perencaan, pelaksanaan, dan penilaian. Dimensi kecepatan dan ketepatan digunakan untuk memjelaskan bagaimana tiga inti aspek kinerja guru dilihat dari sisis kecepatan dan ketepatannya. Demikian seterusnya, dimensi inisiatif, kemampuan, dan komunikasi digunakan untuk mencermatii perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran.

Dengan demikian, dimensi kinerja guru mengacu pada pedoman pelaksanaan tugas guru yang berlaku. Dimensi kinerja guru dapat dilihat pada rincian tugas kerja guru yang mencakup: perencanakan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran dan pemberian bimbingan dan pelatihan peserta didik. Bimbingan dan latihan yang dimaksud terbatas pada bimbingan dan latihan yang dilakukan agar peserta didik dapat mencapai kompetensi yang telah ditetapkan dan bimbingan dan latihan pada kegiatan intrakurikuler.

Dimensi kinerja ini menjadi pijakan penyusunan butir-butir angket penelitian. Secara lengkap dimensi kinerja dipaparkan sebagaimana dalam tabel di bawah ini.

KISI-KISI VARIABEL KINERJA

Dimensi	Indikator	Sub-Indikator
1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketepatan waktu 4. Inisiatif 5. kerjasama	Perencanaan pembelajaran	1. Penyusunan rencana pembelajaran 2. Pemilihan media atau sumber belajar 3. Penguasaan landasan pendidikan
	Pelaksanaan pembelajaran	1. Penguasaan bahan ajar 2. Pengelolaan proses pembelajaran, 3. Pengelolaan kelas 4. Pemimpinan kelas 5. Pengelolaan interaksi pembelajaran 6. Penerapan variasi metode pembelajaran 7. Pembimbingan peserta didik
	Penilaian proses dan hasil pembelajaran serta tindak lanjut	1. Pelaksanaan penilaian hasil belajar 2. Penyelenggaraan administrasi kelas 3. Pemahaman dan penafsiran hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran

Kisi-kisi variabel kinerja ini yang menjadi patokan penyusun instrumen kinerja. Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja memiliki lima dimensi, yakni kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, inisiatif individu, dan kemampaun kerjasama. Kelima dimensi tersebut masing-masing memiliki

tiga indikator kinerja guru yakni perencanaan, pelaksanaan proses pembelajaran, dan penilaian proses dan hasil pembelajaran, serta tindak lanjut. Masing-masing indikator memiliki sejumlah sub indikator, sebagaimana dalam tabel.

Prediktor Kinerja

Kinerja muncul karena pengaruh banyak faktor. Ini sesuai dengan ungkapan Amstrong & Baron (1998: 15), "*Performance is a multi-dimensional construct, the measurement of which varies, depending on a variety of factors*". Kinerja adalah sebuah konstruk multidimensional, pengukurannya pun beragam tergantung pada beberapa faktor. Itu berarti, upaya meningkatkan kinerja harus ditempuh dengan cara mengoptimalkan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Sinambela, mengutip Donnelly, dkk (2012:11), kinerja dipengaruhi enam faktor yaitu, (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, kebutuhan, dan sifat, (4) persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, dan (6) persepsi tentang imbalan dan kepuasan kerja. Berdasarkan teori Sinambela di atas, upaya peningkatan kinerja dilakukan dengan cara mengoptimalkan keenam faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut secara simultan. Teori kinerja ini menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling terkat, karena upaya peningkatannya dilakukan dengan cara memaksimalkan semua faktor mempengaruhinya secara keseluruhan. Optimalisasi satu atau dua faktor saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja, melainkan harus melibatkan seluruh atau sebagian besar faktor yang mempengaruhinya.

Sementara Mitchel, dalam Sinambela (2012: 9) menformulasikan, kinerja dipengaruhi oleh tingkat kemampuan dan motivasi kerja. Teori Mitchel tersebut dapat dimaknai, bahwa dua faktor dominan penentu kinerja adalah kemampuan dan motivasi. Kemampuan mencakup pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan kompetensi. Sementara motivasi mencakup niat, tekad, gairah, dan semangat meraih cita-cita. Bahkan teori Mitchel tersebut secara matematis dirumuskan, bahwa kinerja adalah fungsi dari kemampuan dikali motivasi. Artinya adalah optimalisasi kinerja dapat diwujudkan bila kedua faktor tersebut, kemampuan dan motivasi berkualitas positif. Namun bila kemampuan yang merujuk pada kompetensi bagus, namun motivasi kerja tidak bagus, maka hal itu akan berdampak serius terhadap kegagalan pencapaian optimalisasi kinerja.

Berbeda dengan teori Mitchel, teori Porter-Lawler dalam Luthans (2006: 288) menyatakan, bahwa "Kinerja berhubungan erat dengan kemampuan dan karakter serta persepsi peran". Bila dihubungkan dengan teori sebelumnya, teori Porter-Lawler mempertegas bahwa faktor kompetensi dalam bentuk kemampuan dan karakter merupakan faktor cukup dominan sebagai penentu kinerja. Faktor persepsi sebagai penentu kinerja semakin memperkuat teori-teori kinerja sebelumnya. Persepsi yang dimaksud bisa mencakup: persepsi peran, persepsi terhadap tugas, kerja, dan persepsi terhadap imbalan. Senada dengan teori Porter-Lawler, Victor H. Vromm sebagaimana dikutip Husaini Usman (2009: 252) menformulasikan teori kinerja dalam bentuk rumus sebagaimana di bawah ini.

Gambar 2.1 Teori Kinerja
Sumber: Husaini Usman, 2009, halaman 252

Teori tersebut dapat dimaknai, bahwa kinerja (P) merupakan fungsi (f) dari motivasi (M) dikalikan kompetensi(C) dan lingkungan (E). Maknanya, bahwa kinerja tergantung pada kualitas motivasi dikalikan dengan kemampuan, dan dikalikan dengan lingkungan individu. Kemampuan dan lingkungan menjadikan kualitas dan kuantitas kinerja semakin meningkat. Kompetensi yang bagus ditopang lingkungan kerja kondusif membuat motivasi kerja meningkat, akhirnya kinerja mencapai tingkat optimal.

Sedangkan teori Armstrong& Baron (1998:16-17) menyebutkan:

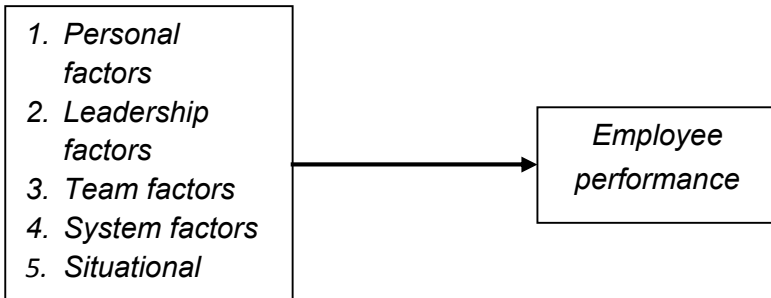
> *Performance is affected by a number of factors, all of which should be taken into account. These comprise: personal factors - the individual's skill, competence, motivation and commitment, leadership factors – the quality of encouragement,guidanceand support provided by managers and team leaders, team factors – the quality of support provided by colleagues, systems factors – the system of work and facilities provided by the organization, contextual (situational) factors – internal and external environmental pressures and changes*

Kutipan di atas dapat dipahami bahwa teori kinerja Amstrong && Baron melengkapi teori-teori kinerja sebelumnya. Menurut Amstrong & Baron, kinerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang harus diperhatikan yaitu:*faktor*

personal (individu) – kemampuan, kecakapan, motivasi dan komitmen individu, *faktor kepemimpinan* – kualitas dukungan, bimbingan dan suport yang diberikan manager dan para pemimpin tim, *faktor tim/kelompok* – kualitas dukungan yang diberikan oleh teman/partner, *faktor sistem* – sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, dan *faktor kontekstual (situasional)* – tekanan lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorangdipengaruhi oleh sekian banyak faktor yakni:

1. Faktor individu yang bersangkutan yaitu menyangkut kemampuan, kecakapan, motivasi dan komitmen individu dalam organisiasi.
2. Faktor kepemimpinan yaitu menyangkut dukungan dan bimbingan yang diberikan pada bawahan serta kualitas dukungan itu sendiri.
3. Faktor tim atau kelompok yaitu menyangkut kualitas dukungan yang diberikan oleh tim (partner/teman kerja).
4. Faktor sistem yaitu menyangkut sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi.
5. Faktor situasional yaitu menyangkut lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan yang terjadi.

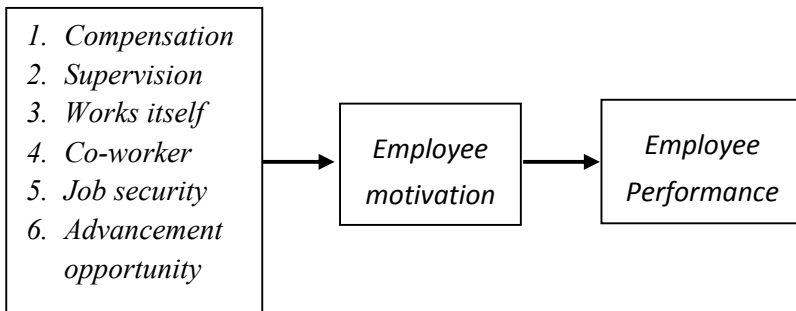
Teori Amstrong & Baron tersebut dapat diformulasikan sebagai berikut.

Gambar 2.2 Faktor-Faktor Prediktor Kinerja-1
Sumber: Amstrong & Baron, 1998, halaman 16-17.

Teori Amstrong & Baron ini dapat dimaknai bahwa optimalisasi kinerja dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kelima faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut dengan semua yang tercakup pada masing-masing faktor. Faktor individu bisa mencakup kompetensi, motivasi, dan komitmen terhadap organisasi. Faktor kepemimpinan mencakup kualitas pimpinan, model kepemimpinan, dan iklim kerja. Faktor tim kerja mencakup kualitas dukungan yang diberikan teman atau rekan tim kerja. Faktor sistem mencakup sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. Faktor situasional mencakup iklim kerja, tekanan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan kebijakan organisasi. Terkait dengan faktor situasional, Spillane (1985: 85) mengatakan, "*Human need adequate stimulation in order to function effectively and happily. With too little stimulation we have few problems to solve and we become bored, apathetic, inactive.* Maknanya,setiap orang membutuhkan stimulasi yang memadai agar bekerja secara efektif dan bahagia. Minimnya

rangsangan akan membuat orang hanya mampu memecahkan sedikit persoalan, dan menjadikannya bersikap bosan, apatis, dan pasif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang mempengaruhinya. Karenanya, kinerja guru juga dipengaruhi oleh banyak faktor baik yang berasal dari individu guru, maupun dari luar diri individu. Bila mengadopsi teori Amstrong & Baron, maka terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Lima faktor tersebut ada yang berasal dari individu dan ada pula yang berasal dari luar individu. Faktor yang berasal dari individu meliputi: kompetensi, motivasi, dan komitmen (niat). Sedangkan faktor yang berasal dari luar individu meliputi: kondisi lingkungan kerja, sistem kerja, fasilitas kerja, kepemimpinan kepala sekolah, bimbingan pengawas, dukungan kolega (sesama guru).

Sedangkan menurut Wexley & Yukl (1984: 27), optimalisasi kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan enam faktor yang mempengaruhinya. Enam faktor tersebut meliputi: peningkatan gaji (*pay increase*), kemajuan (*advancement*), pengawasan (*supervision*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), rekan kerja (*co-workers*), keamanan kerja (*job security*), dan peluang kemajuan kerja (*advancementopportunity*).

Teori Wexley & Yukl mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut dapat diformulasikan dalam bentuk bagan sebagai berikut.

Gambar 2.3 Faktor-faktor Prediktor Kinerja-2
Diadaptasi dari Wexley & Yukl, 1984, halaman 57 & 63

Gambar di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara tidak langsung melalui variabel motivasi oleh beberapa variabel antara lain: kompensasi, supervisi, jenis pekerjaan, rekan kerja, keamanan kerja, dan peluang kerja. Beberapa variabel independen tersebut memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Itu artinya, semakin baik kualitas kompensasi, pengawasan, jenis pekerjaan, rekan kerja, jaminan keamanan kerja, dan peluang kenaikan jenjang pekerjaan, maka akan semakin meningkat motivasi kerja, dan selanjutnya semakin meningkat pula kinerjanya.

Standar Kinerja

Standar kinerja dapat diartikan tolok ukur penilaian kinerja. Tanda standar kinerja, penilaian atau evaluasi kinerja tidak dapat dilakukan. Standard kinerja (*performance standard*) adalah "*A statement of the conditions that exist when a job is being performed effectively*" (Amstrong & Baron, 1998: 292). Artinya, standar (patokan) kinerja merupakan

sebuah pernyataan mengenai kondisi apa adanya, ketika sebuah pekerjaan dikerjakan secara efektif.

Pengertian di atas menjelaskan, bahwa standar kinerja harus bersifat obyektif dan valid. Sinambela (2012: 66) mengatakan, “Patokan kinerja itu harus mantap atau dapat dipercaya”. Standar kinerja hanya bermakna jika mampu membedakan antara orang-orang yang berkinerja baik dengan yang kurang baik. Sebaliknya, jika standar kinerja tidak dapat membedakan antara kinerja yang baik dan yang kurang baik, maka standar kinerja tersebut harus ditinjau ulang, dan diperbaiki. Oleh karena itu, Sinambela (1998: 66) mensyaratkan, selain mantap, standar kinerja bersifat praktis. Patokan (standar) kinerja mempunyai sesuatu arti bagi orang dinilai dan yang menilai.

Bila patokan kinerja tersebut diterapkan dalam dunia guru, maka standar kinerja guru dapat dilihat pada tupoksi guru. Sebagaimana terdapat dalam PP nomor 74 tahun 2008 pada bab I, pasal 1 dikatakan bahwa.

> Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Demikian pula, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru Pasal 52 ayat (1) dijelaskan bahwa,

> Kewajiban guru sesuai dengan mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan tugas pokok.

Kedua ungkapan di atas menjelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional yang memiliki dimensi kinerja yang disebut dengan tupoksi guru. Tupoksi guru merupakan deskripsi pekerjaan guru. Tupoksi guru merupakan suatu pedoman yang dapat dijadikan kriteria penilaian standar kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk itu kiranya perlu dirumuskan standar penilaian kinerja guru. Tugas pokok dan fungsi guru harus dijabarkan menjadi aspek-aspek penilaian kinerja guru. Aspek-aspek penilaian kinerja guru itulah yang nantinya menjelma sebagai instrumen penilaian kinerja guru. Setiap guru tidak hanya mengetahui tugas dan tanggung jawabnya saja, tetapi guru mengetahui standar kinerja yang harus dicapainya. Bahkan setiap guru mampu mengetahui tingkat pencapaian kinerjanya.

Dengan standar kinerja guru, pihak-pihak yang diberi otoritas menilai kinerja guru akan dengan mudah mengaksesnya. Kepala sekolah dan pengawas akan dengan mudah mengetahui kualitas dan capaian kinerja guru.Para guru berprestasi mudah dideteksi. Demikian pula, guru yang mengalami kemerosotan kinerja dapat diketahui. Guru yang berhasil mencapai prestasi kerja gemilang segera diberi penghargaan. Guru yang mengalami kemerosotan kinerja atau tidak mencapai standar kinerja, segera dilakukan pembinaan. Pembinaan ini bertujuan untuk menghilangkan kemerosotan kinerja. Sehingga nantinya tidak ditemukan lagi kinerja guru yang tidak mencapai standar kinerja.

Capaian kinerja ini yang seharusnya dijadikan dasar kenaikan pangkat, pemberian tunjangan profesi, dan peluang jabatan.

Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata "motif", dalam bahasa Inggris diistilahkan dengan kata *motive, motion*, dan *motivation*, yang berarti gerakan atau sesuatu yang bergerak (Mish, 1996: 759). Arti ini terkait erat dengan asal-usul kata motivasi. Dalam bahasa Latin dikenal kata '*movere*' yang berarti 'gerak, atau bergerak'. Dengan demikian, motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif (Luthans, 2006: 270).

Sedangkan secara istilah, motivasi berarti segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu (Hikmat, 2011: 271). Motivasi dapat dimaknai sebagai keinginan untuk berbuat sesuatu. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada diri individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan atau pekerjaan (Husaini Usman, 2009: 250). Wexley & Yukl (1984: 13) merumuskan, "*Motivation is usually defined as the process by which behavior is energized and directed*". Motivasi biasanya didefinisikan sebagai suatu proses penguatan dan pengarahan perilaku. Itu berarti, motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan diri individu terarah untuk mencapai tujuan kerja. Motivasi atau dorongan dapat dimaknai sebagai suatu pernyataan yang kompleks di dalam suatu organisme yang mengarahkan tingkah laku terhadap

suatu tujuan (*goal*). Tujuan (*goal*) inilah yang membatasi tingkah laku organisme itu. Untuk itu, kunci dalam memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif (Luthans, 2006: 270).

Hoy & Miskel (1991: 168) memberikan rumusan pengertian secara spesifik bahwa*“Motivation consists of three basic components that '(1) activate, (2) direct, and (3) sustain human behavior”.* Motivasi terdiri dari tiga komponen utama yakni kegiatan (*activate*), pengarahan (*direct*), dan ketahanan perilaku manusia (*sustain human behavior*). Komponen pertama menjelaskan, motivasi itu membuat orang terdorong melakukan kegiatan yang jelas. Komponen kedua menjelaskan, motivasi mengarahkan individu ke arah tujuan yang direncanakan. Sedangkan komponen ketiga menjelaskan, motivasi itu merujuk pada adanya dukungan lingkungan kondusif yang memperkuat intensitas dan pengarahan potensi seseorang. Komponen ‘*sustain human behavior*’diartikan tidak mudah menyerah.

Dengan kata lain, motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong seorang guru, pegawai, atau karyawan melaksanakan tugas-tugasnya guna mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi dibentuk oleh tiga komponen yakni *activate*, *direct*, dan *sustain human behavior*.Bagaikan suatu kesatuan, hilangnya satu dari tiga komponen tersebut dapat berakibat terhadap hilangnya motivasi.

Menurut McClelland dalam Darmawan (2013: 83-84), motivasi memiliki beberapa dimensi yakni:

a) Kebutuhan terhadap prestasi. Kebutuhan ini mencakup : (1) adanya perasaan terikat dengan bidang tugasnya, (2) berusaha mengetahui prestasinya dan memperoleh umpan balik, (3) tanggap terhadap situasi sukar dan menantang, (4) keinginan menerima tanggung jawab, (5) standar prestasi kerja yang dapat diukur dan terpenuhi.

b) Kebutuhan terhadap kekuasaan. Kebutuhan ini mencakup : (1) senang berargumentasi yang baik, (2) mencari posisi wewenang yang dapat memberikan perintah, dan (3) pentingnya simbol status untuk mempengaruhi orang lain.

c) Kebutuhan terhadap afiliasi. Kebutuhan ini meliputi : (1) senang bekerja sama dengan orang lain, (2) berinteraksi dengan karyawan lain dan bersahabat dengan karyawan baru, dan (3) kesediaan membantu orang lain.

Sementara orang yang memiliki motivasi secara garis besar dapat dikelompokkan dalam tiga kategori (Sergiovanni & Starratt, 1993: 71), yakni.

(1) Those that emphasize the exchange of rewards or punishment for complience, "what gets rewarded gets done".

(2) Those that seek complience by emphasizing opportunities to experience satisfaction from the work itself, "what is rewarding gets done".

(3) Those that are based on the idea that compliance results from moral judgment, "what is good gets done.

Terjemahan secara bebas kutipan di atas adalah (1) orang yang menekankan pertukaran hadiah atau hukuman bagi perilaku, "imbalan apa yang akan didapatkan, atas

pekerjaan yang dilakukan”. (2) orang yang mencari pekerjaan dengan menekankan pencapaian kepuasan dari pekerjaan itu, “apa yang didapatkan pada saat melaksanakan pekerjaan”. (3) orang yang bertopang pada idealitas bahwa pekerjaan itu berasal dari nilai moral, “kebaikan yang akan didapatkan”.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan, bahwa istilah motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga dia terdorong untuk bekerja.

Teori Motivasi Kerja

Wexley & Yukl (1984: 13) menyatakan, “*The concept of motivation has been a very troublesome one for psychology. One reason for this is that motivation is not directly observable”.* Maknanya adalah konsep atau teori motivasi merupakan sebuah permasalahan yang tak kunjung selesai dalam psikologi. Alasan utamanya, motivasi tidak dapat diamati secara langsung. Dapat dikatakan, motivasi merupakan sebuah proses hipotetis yang dapat dipahami hanya melalui pengamatan atas perilaku orang, mengukur perubahan kinerja, atau menginterview seseorang untuk menceritakan kebutuhan dan tujuan hidupnya. Penjelasan tersebut memberikan sebuah pemahaman, bahwa teori motivasi cukup banyak dan variatif. Oleh karenanya, perlu dipaparkan variasi teori motivasi sesuai dengan kepentingan fokus penelitian.

Pertama, teori motivasi McGregor yang dikenal dengan teori X-Y. Dengan teori X, McGregor dalam Davis & Newstrom (1985: 169) menjelaskan, bahwa “*Most people dislike work*

and will try to avoid it if possible". Menurut teori X ini, kebanyakan orang itu tidak suka pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha menghindari pekerjaan tersebut. Pada kenyataannya memang demikian, banyak orang tidak suka bekerja dan berusaha menghindari tugas, tetapi mau mengambil gajinya. Sedangkan teori Y mengatakan, "Pada dasarnya orang itu bukan pemalas. Setiap orang bisa berkinerja, jika lingkungannya mendukung" (Davis & Newstrom, 1985: 170). Bahkan bila orang ini dibimbing dengan cara yang benar, maka dia akan menjadi mesin ekonomi yang berkinerja dengan maksimal. McGregor dalam Davis & Newstrom (1985: 171) mengatakan, "*They will exercise self-direction dan self-control in the service of objective to which they are committed".* Mereka akan berusaha mengarahkan dan mengontrol diri dalam upaya mencapai tujuan yang telah diputuskan.

Paparan di atas dapat dipahami, bahwa teori X menunjuk pada sikap negatif, dan teori Y menunjuk pada sikap positif. Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan order rendah mendominasi individu. Teori Y mengasumsikan bahwa kebutuhan order tinggi mendominasi individu (Bangun, 2012: 321). Davis & Newstrom (1985: 170) menegaskan, McGregor sendiri mengasumsikan teori Y lebih benar dari teori X sebagaimana dalam sebuah pernyataannya "*So a few may come closer to theory X, but nearly all employees have some theory Y*". Jadi sedikit orang yang dekat dengan teori X, tetapi kebanyakan pekerja memiliki teori Y.

Oleh karena itu, untuk memaksimalkan motivasi kerja para karyawan, pegawai atau guru, dapat dilakukan dengan pengambilan keputusan partisipasif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kerja yang harmonis.

Kedua, teori motivasi Frederick Herzberg yang dikenal dengan teori dua faktor. Sebagaimana dikutip Wexley & Hukl (1984: 51), Herzberg menjelaskan, bahwa "Kualitas pelaksanaan pekerjaan dipengaruhi dua faktor penting, yakni, faktor *hygiene*, dan faktor pendorong kerja (*motivator*)". Bila dua faktor pendorong tersebut baik, maka pelaksanaan pekerjaan akan baik pula, demikian pula sebaliknya. Faktor *hygiene* terdiri dari: (1) kehidupan pribadi, (2) gaji, (3) kondisi kerja, (4) keamanan kerja, (5) hubungan antara pribadi dan bawahan, (6) hubungan antara pribadi dan sesama, (7) hubungan antara pribadi dan atasan, (8) teknik pengawasan, (9) status, dan (10) kebijakan dan administrasi instansi. Sedangkan faktor motivator meliputi: (1) tanggung jawab, (2) potensi tumbuh, (3) pekerjaan itu sendiri, (4) kemajuan, (5) pengakuan, dan (6) prestasi.

Sesuai dengan istilahnya, faktor *hygiene* merupakan sekelompok faktor yang menyebabkan kepuasan kerja, berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Terkait dengan dua teori faktor di atas, Robbins (2006: 197) mengatakan, "*To eliminate factors that create job dissatisfaction can bring about peace, but not necessarily motivation*". Pemahamannya adalah untuk menghilangkan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan dapat dilakukan dengan

menciptakaan kedamaian, tidak perlu melalui faktor-faktor *motivator*. Faktor *hygiene* dapat diartikan sebagai faktor penyehat kerja. Artinya, jika seorang manajer menginginkan kondisi kerja menjadi sehat dan lancar, maka perbaiki faktor kualitas pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, hubungan antarpribadi kondisi kerja fisik, dan keamanan kerja. Terkait dengan fokus penelitian ini, Herzberg menempatkan supervisi dan kompensasi pada faktor *hygiene*, tidak pada faktor motivator. Maknanya, supervisi bukan merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, tetapi penyehat kerja. Kompensasi berupa uang juga bukan merupakan faktor yang memotivasi, melainkan faktor penyehat (*hygiene*) (Rowley & Jackson, 2012: 283).

Ini berarti bahwa semangat kerja karyawan atau guru dapat dibangun dengan memperkuat faktor *motivator* yang meliputi: (1) sikap tanggung jawab, (2) potensi tumbuh, (3) pekerjaan itu sendiri, (4) apreasiasi atas kemajuan, (5) adanya pengakuan, dan (6) penghargaan atas prestasi kerja.

Ketiga, teori kebutuhan berprestasi David McClelland atau *McClelland's Achievement Motivation Theory*.Teori ini menjelaskan bahwa "*Each person tends to develop certain motivational patterns as a product of the cultural environment in which that person lives*" (Davis & Newstorm, 1985: 90). Artinya, setiap orang berkecenderungan mengembangkan bentuk-bentuk motivasi tertentu sebagai hasil budaya di lingkungan kehidupannya. Bentuk-bentuk motivasi yang mempengaruhi cara bekerja dan cara hidup seseorang itu mencakup tiga kebutuhan, yakni kebutuhan prestasi (*need of*

achievement), berkelompok (*need of affiliation*), dan kekuasaan (*need of power*).

Menurut Robbins (2006: 222), tiga kebutuhan tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut. 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n.Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. 2) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n.Pow*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *NPow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. (3) kebutuhan atas afiliasi (*needof Affiliation = n.Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang.

Ajaran McClelland tersebut juga dapat dipahami, bahwa teori motivasi berhubungan erat dengan teori belajar. Kondisi terdesak yang menghimpit akan membuat seseorang mau belajar. Apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras dalam rangka memenuhi kebutuhan tersebut. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, bahwa setiap individu memiliki tiga macam kebutuhan yakni:

1. Kebutuhan berprestasi (*achievement*) yakni dorongan untuk berprestasi dan meraih keunggulan atas orang lain.
2. Kebutuhan pertemanan (*affiliation*) yakni kebutuhan mencari persetujuan dari orang lain. Kebutuhan ini

mengekspresikan keinginan terbesar orang agar diterima secara sosial oleh orang lain.

3. Kebutuhan berkuasa (*power*) yakni kebutuhan untuk memanipulasi orang lain, atau dorong untuk memimpin orang lain.

Implikasi tiga kebutuhan manusia itu dapat dijabarkan sebagai berikut. Kebutuhan berprestasi dapat dimaknai, bahwa seseorang akan terdorong bekerja dengan sungguh-sungguh apabila merasa akan memperoleh kesempatan unjuk prestasi. Kebutuhan *affiliation* dapat dimaknai, bahwa seseorang akan termotivasi bekerja dengan sungguh-sungguh apabila dia merasa akan mendapatkan sahabat baru pada kelas sosial lebih tinggi. Kebutuhan berkuasa dapat dimaknai, bahwa seseorang akan termotivasi bekerja dengan sungguh-sungguh apabila dia merasa akan mendapatkan kedudukan lebih tinggi dan berkuasa atas orang lain.

McClelland dalam Thoha (2009: 236) berpendapat, bahwa “Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi, jika dia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi orang lain”. Terdapat beberapa karakteristik orang-orang yang berprestasi tinggi, antara lain: suka mengambil resiko yang moderat, memerlukan umpan balik yang segera, memperhitungkan keberhasilan, dan menyatu dengan tugas. Sekali orang yang berprestasi tinggi memilikh suatu tujuan untuk dicapai, maka dia cenderung untuk menyatu dengan tugas pekerjaannya hingga dia benar-benar berhasil secara gemilang.

Dari beberapa teori di atas dapat ditarik suatu pemahaman, bahwa motivasi kerja memiliki beberapa dimensi yakni (1) berusaha unggul, (2) menyelesaikan tugas dengan baik, (3) rasional dalam meraih keberhasilan, (4) menyukai tantangan, (5) menerima tanggung jawab pribadi untuk sukses, dan (6) menyukai situasi pekerjaan dengan tanggungjawab pribadi, umpan balik, dan resiko.

Fungsi Motivasi Kerja

Motivasi memiliki arti penting bagi kinerja. Motivasi kerja yang baik akan menimbulkan kinerja yang baik. Itu berarti, ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri individu untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi terbaik. Wexley & Yukl (1984: 161) memberikan penguatan dengan mengatakan, "*Managerial motivation has been especially useful as a predictor of leadership success".* Motivasi manajerial secara khusus berfungsi sebagai sebuah predictor keberhasilan kepemimpinan.

Sukmadinata (2009: 62) menjelaskan bahwa "Motivasi itu memiliki dua fungsi, yaitu pertama mengarahkan atau *directional function* dan kedua mengaktifkan dan meningkatkan kegiatan (*activating and energizing function*)". Apabila sesuatu sasaran atau tujuan merupakan sesuatu yang diinginkan oleh individu, maka motivasi berperan mendekatkan (*approach motivation*) dan bila sasaran atau tujuan tidak dinginkan oleh individu, maka motivasi berperan menjauhi sasaran (*avoidance motivation*). Karena motivasi berkaitan dengan kondisi yang cukup kompleks, maka

mungkin pula terjadi bahwa motivasi tersebut sekaligus berperan mendekatkan dan menjauhkan sasaran (*approach-avoidance motivation*). Motivasi juga dapat berfungsi mengaktifkan atau meningkatkan kegiatan. Suatu perbuatan yang tidak bermotif atau motifnya sangat lemah akan dilakukan dengan tidak sungguh-sungguh, tidak terarah dan kemungkinan besar tidak akan membawa hasil. Sebaliknya apabila motivasinya besar, maka sebuah pekerjaan akan dilakukan dengan sungguh-sungguh, terarah dan penuh semangat, sehingga tingkat keberhasilannya lebih besar.

Menurut Huse dan Bowditch, sebagaimana dikutip Brotosedjati (2011: 95), ada tiga model dalam memotivasi kerja seseorang, yakni, (1) model kekuatan dan ancaman (*a force and coercion model*), (2) model ekonomi atau mesin (*economic or machine model*), dan (3) model pertumbuhan sistem terbuka (*growth open system model*).

Model pertama dapat dijelaskan, bahwa untuk mendongkrak motivasi kerja guru harus melalui metode ancaman, atau hukuman. Walau model pertama sering dianggap kuno, namun terkadang metode ini efektif diterapkan pada guru kuadran satu (formulasi kuadran guru selengkapnya dapat dilihat gambar 2.2). Glickman (1981: 47) memberikan penjelasan tentang karakteristik guru kuadran satu. Guru kuadran satu adalah kelompok guru yang memiliki*low level of commitment* dan *low level of abstract*. Guru dengan tingkat motivasi dan tingkat pemahaman rendah sulit untuk dimotivasi dengan metode diskusi, atau *sharing-ideas*. Bila dikaitkan dengan teori McGregor, makaguru

kuadran satu ini cocok dengan teori X (Davis & Newstrom, 1985: 169), bahwa "*Most people dislike work and will try to avoid it if possible*". Menurut teori X ini, pada kenyataannya ada guru yang tidak suka bekerja dan berusaha menghindari tugas, tetapi mau mengambil gajinya.

Dalam kondisi seperti ini, posisi pengawas sebaiknya bersifat dominan. Bahkan jika diperlukan – lantaran guru dalam kuadran ini cenderung sulit dipahamkan dan sulit patuh pada pimpinan – maka seorang pengawas diijinkan menerapkan metode ancaman. Hanya saja ancaman yang diterapkan adalah ancaman persuasif. Seorang pengawas boleh mengatakan, "silahkan kalau kamu tidak mengikuti instruksi saya. Kalau kenaikan pangkat tidak sukses, atau pencairan tunjangan sertifikasi tidak bisa cair, jangan salah saya".

Metode ini juga bisa diterapkan pada kuadran guru *low level of commitment* dan *high level of abstract* (Glickman, 1981: 48). Guru dengan karakter seperti ini, dia merasa pintar, namun dia tidak memiliki komitmen. Guru macam ini cenderung biasanya bersikap 'membantah' pada pimpinan, termasuk pengawas. Apalagi jika guru ini memiliki tingkat pendidikan sama tinggi dengan pimpinan atau pengawas, maka dia semakin sulit dibina dengan mudah.

Oleh karena itu, pembinaan terhadap guru kelompok ini sebaiknya dengan menggunakan metode ancaman dan hukuman. Sementara untuk guru kuadran ketiga, penerapan metode ancaman dan hukumannya harus dimodifikasi. Hal itu karena kuadran ketiga terdiri para guru pandai. Level intelek

mereka di atas rata-rata namun komitmennya rendah. Atas dasar kenyataan tersebut, seorang pengawas disarankan untuk menerapkan metode menekan (*to coerce*), mengontrol (*to control*), dan mengancam (*to threat*) (Davis & Newstrom, 1985: 170). Untuk menghadapi guru kuadran ketiga ini, seorang pengawas dituntut mampu mengungguli tingkat intelek mereka terlebih dahulu, barulah pengawas dapat memberikan 'sedikit' ancaman pada mereka.

Kedua, model ekonomik atau mesin. Model ini juga masih tergolong teori motivasi klasik yang dikenal dengan '*theory of economic-man'* (Owens, 1970: 31). Model kedua ini diilhami oleh McGregor, sebagaimana dikutip Davis & Newstrom, yang dikenal teori Y. Teori Y mengatakan, "pada dasarnya orang itu bukan pemalas. Orang tersebut bisa berkinerja, jika lingkungannya mendukung" (Davis & Newstrom, 1985: 170). Bila orang ini dibimbing dengan cara yang benar, maka dia akan menjadi mesin ekonomi yang berkinerja dengan maksimal. McGregor dalam Davis & Newstrom (1985: 171) mengatakan, "*They will exercise self-direction dan self-control in the service of objective to which they are committed".*

Model kedua ini sesuai dengan teori dua faktor Herzberg. Herzberg menekankan pada faktor pemberian kepuasan untuk dapat memotivasi kerja seseorang (Luthans, 2006: 284). Walau masih banyak kesulitan dalam menentukan, faktor motivator ataukah faktor higienis yang dijadikan faktor pemotivasi kerja. Yang menjadi catatan penting adalah, teori Herzberg mengajarkan bahwa uang atau gaji merupakan salah satu faktor penyehat (*hygiene factor)*.

Gaji atau uang tidak akan mampu meningkatkan motivasi kerja. Kompensasi berupa gaji atau uang hanya memelihara motivasi kerja. Karenanya, Herzberg menyebut faktor tersebut dengan istilah "*maintenance factors".* Yang termasuk dalam faktor pemelihara motivasi antara lain: kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, keamanan kerja, kondisi kerja,dan status (Davis & Newstrom, 1985: 74).

Adapun model ketiga adalah*growth open system model*. Model ketiga ini didasarkan pada asumsi, bahwa manusia memiliki potensi besar dan memiliki peluang terbesar untuk sukses. Dalam al-Quran secara terang dinyatakan Surat al-Nahl, 16, ayat 97 yang berbunyi :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

> Barang siapa yang mengerjakan amal shaleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Ayat di atas mengajarkan, bahwa setiap orang memiliki peluang sama untuk menjadi sukses. Kata 'حَيَاةً طَيِّبَةً'(kehidupan yang baik) dalam *tafsir al-Thabari* (Al-Thabari: 1999: 641) dimaknai sebagai bentuk kesuksesan di dunia dengan limpahan rizki halal. Ayat ini penting untuk dijadikan materi pembinaan dan pemberdayaan guru PAI. Kata rizki bermakna ganda, bisa berupa materi, bisa pula berupa non materi. Harta benda merupakan rizki berbentuk materi. Keimanan,

kesehatan, kedamaian, keluarga rukun dan sentosa merupakan bentuk rizki non materi.

Berkait dengan itu, model ketiga ini lebih menekankan bagaimana memotivasi guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya atas kesadarannya sendiri. Untuk itu, Wirjana (2007: 116) mengatakan, metode pembinaan paling efektif adalah pemberdayaan. Guru diberdayakan agar dapat mencapai tujuan mereka sendiri. Pemberdayaan berarti memberikan kepercayaan dan keterampilan untuk meningkatkan kinerjanya secara mandiri. Pemberdayaan ini dilakukan dengan cara memberikan: bimbingan, pendampingan, dan motivasi.

Menurut Glickman (1981: 48), guru dalam kuadran keempat terdiri dari guru dengan *high level of commitment and high level of abstract*. Dengan komitmen dan kualitas intelek yang tinggi, guru kelompok ini mudah didorong untuk mengembangkan diri sendiri. Hanya dengan sedikit sentuhan yang tepat dari seorang pengawas, mereka akan menjadi *the thinker* dan *the doer* yang hebat.

Model ketiga ini cocok dihubungkan dengan teori motivasi ERG Alderfer. ERG merupakan kependekan dari *Existence, Relatedness, Growth*. Teori ini mengajarkan, bahwa pemenuhan kebutuhan merupakan aspek penting pemotivasi kerja. Namun kebutuhan yang dimaksud tidak mesti berupa kebutuhan fisikal, gaji atau uang. Kebutuhan menurut teori ERG mencakup tiga kelompok kebutuhan yakni, eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*), yang kemudian disingkat dengan teori

ERG (Luthans, 2006: 285). Teori ERG didasarkan pada pemenuhan kebutuhan ekonomi sebagai aspek pemotivasi kerja. Hanya saja dalam teori ERG tidak mensyaratkan adanya urutan pemenuhan kebutuhan secara berjenjang seperti halnya teori Maslow.

Dari paparan di atas tampak bahwa teori motivasi McClelland mendukung model ketiga yakni *growth open system model*. Teori motivasi McClelland dikenal dengan tiga kebutuhan, yakni, (1) *need of achievement*, (2*) need of affiliation*, dan (3) *need of power*. Ketiga kebutuhan manusia itu tidak satupun menyebutkan kebutuhan fisik, gaji, insentif, atau tunjangan profesi. Hal itu menjelaskan bahwa motivasi kerja guru tidak mesti didasarkan pada peningkatan kesejahteraan material saja. Walau pemenuhan kebutuhan material tidak bisa ditinggalkan, namun harus diingat, bahwa manusia memiliki orientasi yang sangat kompleks. Prestasi (*achievement*) tidak hanya dalam urusan dunia saja, tetapi juga urusan ibadah, persahabatan (*affiliation*), dan bertambahnya pengaruh (*power*) merupakan bagian dari kebutuhan yang tidak pernah lenyap dalam kehidupan manusia.

Gelombang Motivasi

Motivasi itu bersifat tidak stabil. Meninggi atau menurun merupakan sifat dasar motivasi. Bagaimana mempertahankan motivasi merupakan persoalan penting dalam dunia kerja. Kondisi labilitas motivasi ditentukan banyak faktor. Para pakar motivasi banyak meneliti realitas motivasi tersebut. Teori-teori

yang dibahas hanya yang memiliki keterkaitan erat dengan fokus kajian.

Pertama, teori Victor H. Vromm. Vromm dalam Davis & Newstrom (1985: 93) mengatakan, "*Motivation is a product of three factors: valence, expectancy, and instrumentality*". Terjemahan bebasnya adalah motivasi merupakan hasil perkalian dari tiga faktor yakni valensi, harapan, dan instrumental. Vromm mengformulasikan pengertian tersebut sebagai berikut.

Motivation = Valence X Expectancy X Instrumentality

Gambar 2.4 Tiga Variabel Motivasi

Sumber: Davis & Newstrom (1985: 93)

Dari gambar tersebut, dapat dimaknai bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga faktor yang saling terkait yakni valensi, harapan, dan instrumental. Valensi dapat diartikan dengan seberapa banyak seseorang suatu imbalan. Harapan berarti estimasi seseorang dari suatu kemungkinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan keberhasilan kinerja. Instrumental merupakan perkiraan seseorang bahwa kinerja yang dilakukan akan menghasilkan penerimaan suatu imbalan. Sesuai dengan rumus perkalian, untuk menghasilkan bilangan positif, semua bilangan yang dilibatkan dalam perkalian tersebut harus bilangan positif pula. Sebagaimana sudah dimaklumi, rumus perkalian berbunyi sebagai berikut. Bilangan positif dikalikan bilangan positif menghasilkan

bilangan positif. Bilangan positif dikalikan bilangan negatif menghasilkan bilangan negatif. Implikasi pemahamannya adalah bila salah satu dari ketiga faktor tersebut melemah, maka pengaruh kedua faktor lain akan ikut melemah. Oleh karena itu, motivasi kerja akan baik manakala valensi, ekspektansi, dan instrumental semuanya dalam keadaan positif. Berkaitan dengan faktor ekspektansi, Bangun (2012: 323) mengatakan, “Menurut teori pengharapan, seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu hal dalam mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tingkah laku mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut”.

Kedua, teori kepuasan motivasi kerja. Dijelaskan bahwa faktor-faktor yang memotivasi orang dalam bekerja adalah (1) kompensasi finansial, (2) kondisi kerja, (3) keamanan, dan (4) gaya pengawasan demokratis (Luthans, 2006: 280). Teori tersebut menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor kompensasi finansial dan non finansial (kondisi kerja dan keamanan), dan faktor supervisi. Kehadiran kompensasi sebagai salah satu faktor pengaruh bagi motivasi kerja, disamping faktor supervisi sebagaimana disebutkan di atas menegaskan bahwa kompensasi finansial langsung dalam mempengaruhi motivasi tidak bisa hadir secara sendirian, melainkan harus bersama dengan faktor lain. Ungkapan ini senada dengan pendapat Rowley & Jackson (2012: 281) "Uang tidak dapat memberikan motivasi terhadap kinerja pekerjaan atau bahwa hal itu akan memotivasi orang-orang untuk berfokus kepada uang itu sendiri dibandingkan dengan kinerja". Oleh karenanya, Rowley & Jackson (2012: 281)

menegaskan bahwa, "Uang memang pada kenyataannya berpengaruh untuk memotivasi kinerja dan bahwa sistem imbalan yang dirancang dengan baik akan memotivasi parapekerja ke arah tingkat kinerja yang diinginkan oleh organisasi". Senada ungkapan di atas, Robbin (1991: 225) dengan tegas mengatakan, "*Money does not motivate most employees today. Money can motivate some people under some conditions".* Uang tidak mendorong para karyawan saat ini. Uang dapat memotivasi beberapa orang dengan beberapa syarat. Pertama, uang dipandang penting bagi individu. Karyawan level bawah biasanya memandang uang sebagai sesuatu sangat penting. Namun karyawan level eksekutif tidak memandang uang sebagai kebutuhan paling utama. Kedua, uang diberikan sebagai dampak dari kinerja individu. Ketiga, penerimaan gaji berupa uang didasarkan pada sistem gaji berbasis prestasi kerja.

Ketiga, teori dua faktor Frederick Herzberg. Dalam teori Herzberg dalam Luthans (2006: 283) ditemukan bahwa motivasi kerja ditentukan dua faktor yakni faktor higienis dan faktor motivator. Faktor higienis terdiri dari: (1) kebijakan dan administrasi organisasi, (2) pengawasan, teknis, (3) gaji, (4) hubungan antarpribadi, dan (5) kondisi kerja. Faktor motivator terdiri dari: (1) prestasi, (2) penghargaan, (3) pekerjaan itu sendiri, (4) tanggung jawab, dan (5) kemajuan. Dari paparan dua faktor di atas ditemukan bahwa kesepuluh faktor itulah yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Kedua faktor tersebut memiliki fungsi berbeda dalam memotivasi kerja karyawan. Faktor motivator yang mencakup kelima unsurnya

(prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan) berfungsi sebagai pemotivasi. Sedangkan faktor higienis yang mencakup kelima unsurnya (kebijakan dan administrasi organisasi, pengawasan, gaji, hubungan antarpribadi, dan kondisi kerja) berfungsi sebagai pencegah ketidakpuasan kerja dan penyehat motivasi kerja (Luthans, 2006: 284).

Teori Dua Faktor Herzberg

Faktor Motivator	Faktor Penyehat (*Hygiene*)
1. Prestasi 2. Pengakuan 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Tanggung jawab 5. Pertumbuhandan perkembangan	1. Supervisi 2. Kondisi kerja 3. Hubungan interpersonal 4. Bayaran(kompensasi finansial) 5. Keamanan 6. Kebijakan perusahaan

Sumber: (Husaini Usman, 2009: 260)

Dari tabel tersebut dapat dipahami, bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang diklasifikasi dalam dua faktor, yakni faktor yang dapat memotivasi kerja, dan faktor yang menyehatkan kerja. Bila dikaitkan dengan tema penelitian ini, maka ditemukan bahwa faktor supervisi, dan kompensasi finansial (gaji) tidak termasuk sebagai faktor-faktor pemotivasi kerja.

Keempat, teori Davis & Newstrom. Menurut Davis & Newstrom (1985: 90), ada empat faktor yang dapat memotivasi orang bekerja yakni prestasi (*achievement*),

pertemanan (*affiliation*), kompetensi (*competence*), dan kekuasaan (*power*). Prestasi dapat mendorong seseorang untuk bekerja dengan lebih giat. Demi mengejar prestasi, seseorang akan berusaha keras untuk menghancurkan segala tantangan dan rintangan demi meraih tujuan. Faktor pertemanan dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih keras. Kerja keras seseorang didasarkan pada alasan pertemanan. Karena teman-teman di tempat kerja sangat menyenangkan, seorang guru menjadi bersemangat dalam bekerja. Kompetensi dapat menjadi faktor penyemangat kerja seseorang. Seorang karyawan yang memiliki kompetensi bagus, dia merasa malu apabila tidak berprestasi dalam pekerjaannya. Orang yang memiliki kompetensi terdorong untuk meraih prestasi tertinggi. Davis & Newstrom (1985: 92) mengatakan, "*Competence motivated employees seek job mastery, develop problem solving skills, and strive to be innovative".* Kekuasaan (*power*) juga merupakan faktor pemotivasi orang dalam bekerja. Menurut Davis & Newstrom (1985: 93) kekuasaan mendorong seseorang berani menciptakan perubahan terhadap organisasinya dan bahkan dia berani mengambil resiko demi mewujudkan keinginannya tersebut.

Pola Motivasi Model Davis & Newstrom

Pola Motivasi	Keterangan
1. Prestasi (*Achievement*)	1. Dorongan untuk mengatasi tantangan, untuk maju, untuk berkembang, untuk mendapatkan yang terbaik, menuju pada kesempurnaan
2. Pertemanan (*Affiliation*)	2. Dorongan untuk berhubungan dengan orang lain secara efektif atas dasar social, dorongan ingin memiliki sahabat sebanyak-banyaknya
3. Kompetensi (*Competence*)	3. Dorongan untuk mencapai hasil karya dengan kualitas tinggi, dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, keterampilan memecahkan masalah, dan berusaha keras untuk berinovasi, dan tidak mau kalah dengan hasil kerja orang lain
4. Kekuasaan (*Power*)	4. Dorongan untuk mempengaruhi orang dan situasi.

Menurut Davis & Newstorm, motivasi kerja memiliki empat dimensi dan sekaligus faktor-faktor yang membangunnya. Variabel supervise ditemukan sebagai variabel prediktor motivasi kerja. Hal itu dapat ditemukan pada aspek pertemanan (*affiliation*). Kompensasi tidak ditemukan sebagai prediktor motivasi secara langsung. Namun kompensasi secara tidak langsung ditemukan pada aspek prestasi dan kekuasaan. Sementara kompetensi sebagai variabel cukup urgen dalam mempengaruhi motivasi kerja secara jelas disebutkan pada tabel tersebut.

Dimensi Motivasi Kerja

Dalam uraian ini, motivasi kerja tidak menggunakan teori Davis & Newstorm, melainkan teori McClelland. Motivasi kerja terdiri dari tiga dimensi. Tiga dimensi ini merupakan indikator untuk mengukur motivasi kerja. Dimensi motivasi kerja

merupakan pijakan dasar penyusunan instrumen motivasi kerja. Secara rinci, motivasi kerja tersebut dijelaskan dalam tabel sebagaimana berikut.

Kisi-Kisi Motivasi Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator
Motivasi kerja	1) Kebutuhan terhadap prestasi	(1) adanya perasaan terikat dengan tugas kerja, (2) berusaha mengetahui prestasi kerjanya dan memperoleh umpan balik, (3) tanggap terhadap situasi yang sukar dan menantang, (4) keinginan menerima tanggung jawab baik secara individu maupun kelompok, (5) standar prestasi kerja yang dapat diukur dan terpenuhi.
	2) Kebutuhan terhadap kekuasaan	(1) senang berargumentasi yang baik dalam pekerjaan, (2) mencari pengaruh yang dapat memberikan otoritas, dan (3) memandang penting simbol status untuk mempengaruhi orang lain.
	3) Kebutuhan terhadap afiliasi	(1) senang bekerja sama dengan teman lain, (2) berinteraksi dengan teman kerja dan bersahabat dengan teman baru, dan (3) kesediaan membantu sesama rekan kerja.

Tabel tabel di atas menunjukkan, motivasi kerja memiliki tiga dimensi, yakni dimensi *need of achievement,* dimensi *need of power,* dandimensi *need of affiliation*.Dimensi kebutuhan pada prestasi terdiri dari lima indikator. Dimensi kebutuhan pada kekuasaan terdiri dari tiga indikator. Dimensi

kebutuhan pada pertemanan terdiri dari tiga indikator. Butir-butir pertanyaan atau pernyataan merupakan pengembangan indikator-indikator tiap dimensi tersebut.

Mesin Pendorong Kinerja

Kinerja membutuhkan mesin pendorong. Mesin itu adalah motivasi kerja. Ketergantungan kinerja terhadap motivasi merupakan keharusan. Hasil penelitian menunjukkan, motivasi kerja memiliki pola pengaruh langsung terhadap kinerja. Hasil analisis menyatakan, nilai koefisien jalur motivasi kerja memiliki pola pengaruh langsung dan signifikanterhadap variabel kinerja (py_4 = 0,107) dan memiliki sumbangan efektif sebesar 0,45 (4,5%). Itu berarti, proporsi varian kinerja yang dapat dijelaskan atau diprediksi melalui variabel motivasi kerja sebesar 4,5%.

Walau sumbangan efektif tergolong paling kecil jika dibandingkan dengan sumbangan efektif dari variabel supervisi, kompensasi, dan kompetensi, namun kehadiran variabel motivasi kerja sangat penting. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, variabel motivasi hadir sebagai variabel perantara (*Intervening variable*) yang dapat memaksimalkan keberfungsian pengaruh variabel-variabel eksogen, terutama variabek kompensasi dan kompetensi, dalam mempengaruhi kinerja guru.

Pentingnya variabel motivasi bagi kinerja didukung teori Glatthorn (1980: 110) yang menegaskan, “*The important component of teacher performance is the level of teacher*

*motivation”.*Itu berarti, walau sekecil apapun, kualitas motivasi kerja guru turut menentukan tingkat kinerjanya. Simpulan tersebut juga didukung teori Mitchel, dalam Sinambela (2012: 9) yang mengatakan, “Kinerja sama dengan perkalian antara variabel kemampuan dengan variabel motivasi”. Dalam matematika berlaku suatu hukum, perkalian akan menghasilkan nilai positif, apabila yang terlibat dalam perkalian adalah angka-angka positif. Bila dalam perkalian terdapat satu angka negatif, maka hasilnya pasti negatif.

Demikian pula, kinerja akan semakin positif bila didukung kemampuan (kompetensi) dan motivasi yang positif. Untuk menghasilkan sebuah kinerja berkualitas tinggi, dua variabel kompetensi dan motivasi harus kondusif. Bahkan dikatakan, tanpa motivasi, kompetensi guru yang bagus tidak berfungsi menghasilkan kinerja maksimal.Ibarat kompor gas, motivasi merupakan pemantiknya. Walaupun ketersediaan gasnya banyak, namun bila pemantiknya lemah, maka kompor susah dinyalakan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Nur, dkk. (2013) yang menemukan bahwa variabel motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Bila dibandingkan dengan hasil penelitian ini, hasil penelitian Nur dkk memiliki nilai koefisien relatif jauh lebih kecil yakni sebesar 0,027 (2,7%).Walau skor koefisien tersebut terhitung

kecil, namun skor *sig* sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05), berarti signifikan.

Selanjutnya, variabel residu sebesar 0,648 (atau 64,8%) menyiratkan sebuah makna bahwa kinerja dipengaruhi sebesar 64,8% oleh variabel-variabel yang tidak dilibatkan dalam penelitian. Kesimpulan ini didukung oleh hasil penelitian disertasi Brotosedjati (2011) bahwa kinerja (pengawas) dipengaruhi intensitas mengikuti diklat, pengalaman kerja, beban kerja, sistem penilaian, kompetensi kesupervisian, dan motivasi kerja. Bahkan Donelly dkk sebagaimana dikutip Sinambela (2012: 11-12) mengatakan, kinerja individu dipengaruhi enam faktor yaitu harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan dan sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan internal dan eksternal, serta persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Teori dan hasil penelitian tersebut, menegaskan bahwa variabel-variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini merupakan bagian kecil dari sekian banyak variabel di luar penelitian yang mempengaruhi kinerja guru.

PERGUNU
PERSATUAN GURU
Nahdlatul 'Ulama

BAGIAN KETIGA

PENGAWASAN KINERJA

Bagian ini menjelaskan seputar pengertian, orientasi, prinsip, tupoksi, dan variasi model supervisi yang dikaitkan dengan motivasi kerja, dan kinerja. Pembahasan difokuskan untuk menelusuri kaitan kausalitas antara pengawasan (supervisi) dengan motivasi dan kinerja guru. Misi utamanya, untuk mengungkap sepenting apakah supervisi dalam memotivasi kerja guru, dan seberapa urgen supervisi dapat meningkatkan kinerja guru.

Pengertian

Istilah pengawas biasanya merupakan terjemahan dari kata supervisi (Inggris : *Supervision*). *Supervision* terdiri dari kata '*super*' dan *visión*, artinya 'atas' dan 'melihat'. Supervisión berarti 'melihat dari atas atau menilik pekerjaaan secara keseluruhan' (Tholkhah, 2007: 9). Orangnya disebut '*supervisor*'. Kata supervisi dapat digunakan dalam pekerjaan apapun, tidak hanya dalam bidang pendidikan, tetapi juga pada bidang bisnis, industri, bangunan, dan sebagainya.

Dalam bidang pendidikan, kata 'supervisi' yang popular dengan istilah 'pengawasan' berarti suatu kegiatan yang dilakukan seorang pengawas yang diarahkan untuk '*Maintaining and improving the teaching-learning process of the school*' (Sergiovanni& Starratt, 1983: 7). Artinya, seorang pengawas adalah orang yang bekerja untuk menjamin dan memperbaiki proses pembelajaran di sekolah. Seorang

pengawas tidak sama dengan seorang inspektur, yang pekerjaannya melakukan inspeksi. Seorang pengawas yang kegiatannya mencari kesalahan guru yang diawasi, maka dia lebih tepat disebut seorang inspektur. Tidak dibenarkan seorang pengawas PAI yang mengadakan kunjungan ke SD (untuk menemui guru PAI) hanya dengan membawa instrumen pengukuran unjuk kerja. Dia masuk ke kelas-kelas untuk melakukan pengukuran terhadap cara mengajar guru. Setelah usai, dia mengisi buku tamu dan pulang. Kegiatan pengawasan seperti itulah yang sering dijumpai di lapangan. Dilihat dari segi pengaruh, tampaknya tidak terlalu berdampak terhadap perbaikan unjuk kerja guru. Bahkan model supervisi yang mengarah kepada penilaian dan pengukuran kinerja cenderung dihindari oleh para guru.

Selanjutnya perlu dijabarkan mengenai perbedaan istilah antara inspeksi dengan supervisi. Sebenarnya kedua kata tersebut secara bahasa memiliki arti sama atau mirip yakni pengawasan atau penilikan. Namun masyarakat secara umum memberikan makna berbeda antara kata supervisi dan inspeksi. Katasupervisi dekat dengan istilah‘pembina pendidikan’, sementara kata inspeksi dekat dengan istilah ‘penilik sekolah’(Oliva, 1984: 8). Istilah pembina pendidikan menimbulkan pemahaman yang lebih humanis ketimbang kata penilik sekolah. Istilah pertama menimbulkan pemahaman bahwa seorang pengawas memberikan bimbingan atau tuntunan ke arah pembinaan diri orang-orang yang disupervisi. Sementara istilah kedua menimbulkan arti bahwa seorang pengawas berusaha mengontrol, mengoreksi,

mengadili, mengarahkan, dan menginstruksikan kepada guru-guru. Istilah penilik sekolah melahirkan pola hubungan atasan dengan bawahan. Sedangkan istilah pembina pendidikan melahirkan pola hubungan kemitraan antara pengawas dan guru. Dengan melihat makna dua istilah tersebut, maka istilah pembina pendidikan lebih tepat digunakan ketimbang istilah *penilik* (inspektur) pendidikan.

Atas dasar penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa kata penilik sekolah mengarah pada arti sebuah posisi atau jabatan dalam sebuah kantor. Istilah 'seorang inspektur' sebenarnya sudah lama dikenal masyarakat. Tugas seorang inspektur adalah mengontrol dan memeriksa suatu instruksi atau peraturan yang ditetapkan oleh atasan. Supervisi model inspeksi disebut dengan supervisi korektif (Sahertian, 2008: 35).Oliva (1984:7) menyebutnya dengan istilah *snoorpervision* (memata-matai).

Bila supervisi dan inspeksi adalah sinonim, maka pekerjaan seorang pengawas adalah melakukan pengontrolan dan pemeriksaan atas pekerjaan seorang bawahan dengan tujuan untuk memberikan penilaian, apakah peraturan dan instruksi atasan itu telah dijalankan dengan semestinya atau belum. Supervisi model inspeksi menjadikan seorang pengawas berlaku sebagai inspektur yang pekerjaannya mencari dan menemukan kesalahan para bawahan. Jika hal ini diterapkan di sekolah, maka pengawasbertugas mencari dan menemukan, apakah para guru telah melaksanakan instruksi dari atasan atau belum. Bila terjadi penyimpangan,

maka pengawas tersebut akan memberi sanksi kepada guru yang tidak patuh tersebut.

Sedangkan kata supervisi yang berarti ‘pembinaan’ lebih mengarah pada makna ‘fungsi’, bukan ‘posisi’. Maknanya adalah seorang pengawas menyadari atas fungsi dirinya, bukan menyadari atas posisinya. Seorang pengawas model ini bekerja untuk kepentingan orang lain. Sebagai pengawas pendidikan, dia berusaha melakukan pembinaan kepada para guru demi perbaikan suatu kondisi.

Supervisi dengan makna pembinaan mengarah pada ‘*service*’ (pelayanan) dan ‘*help*’ (bantuan) (Oliva, 1984: 9). Ini berarti, seorang pengawasseharusnya berusaha menjadikan dirinya sebagai ‘pelayan’ dan ‘pembimbing’ bagi para guru demi perbaikan dan pengembangan mutu pendidikan dan pembelajaran secara keseluruhan. Sasaran utama kata supervisi adalah upaya melihat kondisi riil guru dan kelas secara apa adanya, yang mencakup aspek positif dan aspek negatif. Sistem kerjanya bersifat kemitraan dan berdampingan. Antara pengawas dan para guru secara berdampingan berupaya melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja guru. Sistem kerja bersifat kemitraan inilah yang seharusnyaoleh pengawas. Dengan cara kerja seperti itu, upaya menemukan dan memaksimalkan aspek positif guru dan kelas, dan meminimalkan aspek negatif secara maksimal dapat dilakukan.

Selanjutnya pembahasan diarahkan pada bagaimana realitas pelaksanaan supervisi di lapangan. Kebanyakan para pengawas masih melakukan fungsinya sebagai inspektur

(penilik) pendidikan ketimbang seorang pengawas. Itu artinya, kedua istilah tersebut memang nyata ada, dan sering disebut dua-fungsi-kembar. Pemaknaan kedua istilah tersebut membutuhkan kecermatan.

Sebagai inspektur pendidikan, pekerjaan seorang pengawas adalah mengurusi persoalan sektor material, seperti, surat menyurat, pengisian daftar hadir, pembuatan laporan, dan memberikan tanda tangan persyaratan sertifikasi guru. Pekerjaan utama seorang inspektur adalah 'mengatur' agar segala sesuatu berjalan dengan baik dan lancar. Pengawas model inspeksi biasanya melaksanakan tugas kepengawasannya hanya bersifat temporal. Seorang pengawas terkadang sangat sibuk, dan terkadang kurang pekerjaan. Sedangkan seorang pengawas yang berperan sebagai pengawas, dia berusaha melaksanakan tugas kepengawasannya secara ideal. Pekerjaan utama pengawas adalah 'membina' para guru agar segala sesuatu yang terkait dengan tugas pendidikan dan pembelajaran berjalan secara lebih baik dan semakin meningkat.

Dari pembahasan di atas dapat diambil suatu simpulan, bahwa kata inspeksi mengarah pada makna kegiatan *controlling* untuk mencari kesalahan dan kekeliruan pada para guru (Sahertian, 2008: 35). Sementara kata supervisi mengarah pada upaya pembinaan secara sistemik berdasarkan prinsip-prinsip dan asas-asas kepemimpinan. Seorang inspektur bekerja berdasarkan prinsip otoritas. Pengawas model inspektur cenderung berusaha tampil superior, merasa lebih hebat, lebih pandai, lebih

berpengalaman atas para guru. Sedangkan seorang pengawas bekerja berdasarkan prinsip demokrasi. Para pengawas model supervisor berusaha memposisikan para guru sebagai rekan sejawat atau kolega yang bisa diajak secara bersama-sama dan bekerjasama untuk memperbaiki dan meningkatkan pendidikan dan pembelajaran sesuai tujuan yang dicita-citakan bersama.

Dapat dipahami bahwa supervisi pendidikan bukan merupakan kegiatan penilaian dan pengukuran dengan tujuan mencari kesalahan dan kekurangan guru. Sebaliknya, supervisi merupakan kegiatan seorang pengawas untuk mengetahui keterbatasan-keterbatasan guru dan sekaligus kelebihan-kelebihannya untuk menemukan solusi pengembangannya.

Oleh karena itu, supervisi model kuno tersebut tidak boleh digunakan lagi. Supervisi yang berarti kegiatan inspeksi, penilikan, dan pengawasan harus dihindarkan, karena sulit mampu mencapai misi utama. Supervisi dengan cara memata-matai, mencari kesalahan, dan bersikap superior tidak dapat membantu memberdayakan profesi guru. Bahkan supervisi model ini justru akan membuat guru merasa takut, tidak bebas, dan merasa terancam (Imron, 2011: 9).

Dalam lampiran Permendiknas Nomor 12 tahun 2007 tentang standar pengawas ditemukan bahwa seorang pengawas sekolah harus berasal dari jabatan guru dengan kualifikasi tertentu. Kualifikasi seorang pengawas sekolah diantaranya adalah (1) Guru tersebut telah bersertifikat pendidik, dan (2) guru tersebut memiliki pengalaman kerja minimal 8 tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan

dengan satuan pendidikannya, atau kepala sekolah dengan pengalaman kerja minimal 4 tahun. Dengan kata lain, calon pengawas adalah kepala sekolah berprestasi atau guru berprestasi. Pengawas adalah mantan kepala sekolah dan guru yang prestasi kerjanya selalu melampaui standar kinerja yang telah ditetapkan.

Ketentuan tersebut seharusnya diterapkan secara konsisten. Agar para pengawas benar-benar mengetahui dan memahami apa yang seharusnya dilakukan guru bimbingannya. Para pengawas dapat merasakan perjuangan guru bimbingannya. Pengawas yang memiliki latar belakang guru tentu akan mampu bersikap empatik dalam membina para guru. Pengalaman mengajar yang dimilikinya juga dapat dijadikan bahan penting dalam melaksanakan supervisi klinis. Ini selaras dengan pernyataan Glickman (1981: 3), "*The goal of instructional supervisión is to help teachers learn how to increase their own capacity".* Tujuan supervisi pembelajaran adalah untuk memberi para guru belajar bagaimana meningkatkan kemampuan pengajaran mereka. Bagaimana seorang pengawas dapat memberikan bantuan dan bimbingan keterampilan mengajar yang baik, bila dia tidak pernah menjadi guru yang baik.

Penjelasan ini selaras dengan ungkapan Siahaan, bahwa seorang pengawas harus diangkat dari guru yang memiliki pengalaman, kemampuan memimpin, kapasitas, komitmen, dan integritas yang tinggi terhadap dunia pendidikan (Siahaan, 2006: 41). Pengangkatan pengawas sesuai dengan peraturan tersebut tentu dimaksudkan agar tidak terjadi kekeliruan tindakan seorang

pengawas. Kekeliruan tindakan itu biasanya disebabkan karena ketidak pahaman pengawas terhadap persoalan-persoalan pembelajaran dan kependidikan.

Kompleksitas persyaratan untuk menjadi pengawas di atas menunjukkan betapa pentingnya supervisi dalam pendidikan dan pembelajaran. Hal itu karena kehadiran supervisi dalam pendidikan sekolah merupakan salah satu faktor utama yang tidak bisa diabaikan. Sergiovanni & Starratt (1983: 7) mengatakan, "*Supervision is a major function of the school operation".* Supervisi merupakan faktor utama dari kegiatan sekolah. Dengan demikian, dapat diambil suatu pemahaman bahwa supervisi pendidikan merupakan faktor penting berupa kegiatan yang dilakukan pengawas dalam upaya meningkatkan kesadaran dan kemampuan guru dalam mengembangkan diri sebagai pendidik agama profesional.

Untuk itu, secara konseptual dapat dirumuskan bahwa supervisi pengawasdiartikan sebagai suatu proses pemberian bantuan, pembinaan, pendampingan, dan penilaian terkait dengan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Proses pemberian bantuan, pembinaan, pendampingan, dan penilaian tersebut mencakup: perencanaan pengajaran, pelaksanaan pengajaran, evaluasi pengajaran, pengelolaan kelas, pengembangan dan evaluasi kurikulum, dan pengembangan guru melalui pelatihan.

Sedangkan secara operasional dapat dirumuskan, bahwa supervisi pengawas harus melibatkan enam dimensi sebagai suatu kesatuan. Enam dimensi tersebut meliputi yakni, (1) pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, (2)

peningkatan kualitas pembelajaran dan prestasi belajar, (3) pembinaan guru dalam pembimbingan siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler, (4) peningkatan motivasi dan kinerja guru, (5) pengembangan kerjasama yang baik, antara guru dan siswa, guru dengan sesama guru, guru dengan kepala sekolah, dan guru dengan staf sekolah, dan (6) peningkatan kualitas wawasan dan pengetahuan guru melalui pelatihan dan workshop.

Dimensi-dimensi supervisi pengawas di atas mempertegas bahwa tugas pengawas pendidikan sangat berat dan kompleks. Tugas pengawas tidak hanya pengembagnan dan pembinaan kinerja guru, tetapi juga kepala sekolah. Kaitannya dengan kinerja guru, tugas pengawas menjangkau seluruh aspek kinerja guru, dari persiapan, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi, remidi dan pengayaan, dan tindak lanjut hasil pembelajaran. Bahkan pengawas juga memahami sepenuhnya tingkat motivasi kerja dan tingkat pengetahuan guru. Pengawaslah yang berhak merekomendasi seorang guru mengikuti pelatihan, workshop, atau bintek.

Orientasi Supervisi

Orientasi utama supervisi adalah untuk membantu pegawai, karyawan, dan guru menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Supervisi seharusnya mengarah pada usaha pemberdayaan individu dalam organisasi. Jika demikian, supervisi merupakan ruang yang sangat dibutuhkan pegawai, dan karyawan. Ketika seorang supervisor membuat takut para

pegawai atau karyawan, ada dugaan bahwa telah terjadi salah supervisi.

Karenanya, supervisi pendidikan diorientasi pada usaha pembinaan dan pengembangan guru dan karyawan. Bidang utama garapan pengawas pendidikan adalahpembinaan dan pengembangan program pendidikan (Tolkhah, 2007: 41). Pembinaan dan pengembangan diarahkan agar terjadi perubahan cara berfikir dan cara bekerja para guru dan staf ke arah perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan. Ungkapan di atas senada dengan pendapat Imron (2011: 10) yang mengatakan, bahwa "Tujuan supervisi adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pemberian bantuan yang bercorak layanan profesional guru".

Sahertian (1982:24) mengemukakan, bahwa secara konkrit tujuan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

a. Membantu guru-guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
b. Membantu guru-guru dalam membimbing pengamalan belajar murid-murid.
c. Membantu guru-guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar.
d. Membantu guru-guru dalam menggunakan metode-metode dan alat-alat pelajaran modern.
e. Membantu guru-guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid-murid.
f. Membantu guru-guru dalam hal menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
g. Membantu guru-guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.

h. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tu-gas yang diperolehnya.
i. Membantu guru-guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya.
j. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaga guru tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

Dari kutipan di atas, dapat dipahami, bahwa supervisi bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan kemampuan guru, mengembangkan diri sebagai pekerja profesional, meningkatkan penguasaan terhadap bidang ilmu, sumber bahan ajaran, dasar-dasar kependidikan, dan pemahaman hakikat peserta didik. Sementara itu, Purwanto (2010: 77) menegaskan bahwa, "Tujuan supervisi adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total". Ini berarti, arah supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru semata, tetapi juga untuk membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas. Hal itu menunjukkan, bahwa kegiatan supervisi mengarah kepada perbaikan kinerja guru dan hal-hal yang dapat menyebabkan kinerja guru menjadi lebih baik. Hal-hal yang dimaksud meliputi:

(1) Fasilitas yang menunjang kelancaran proses pembelajaran,
(2) Peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan paedagogik guru,
(3) Pemberian bimbingan dan pembinaan implementasi kurikulum,
(4) Pemilihan dan penggunaan metode mengajar,
(5) Penguasaan penggunaan media pembelajaran, dan

(6) Pelaksanaan kegiatan evaluasi pembelajaran.

Sementara dalam pedoman supervisi PAI (Tholkhah, 2007: 33) dikatakan, "Tujuan pelaksanaan supervisi pendidikan agama adalah untuk mengembangkan dan meningkatkan situasi dan proses pembelajaran menjadi lebih baik dan berkualitas". Dari perbandingan antara dua rumusan tujuan supervisi di atas ditemukan, bahwa supervisi pendidikan agama memiliki tujuan hampir sama dengan supervisi pendidikan pada umumnya. Kedua jenis supervisi tersebut memiliki tujuan yang sama yakni untuk membantu para guru agar dalam penyelenggaraan kegiatan pembelajaran di kelas menjadi lebih baik dan lebih berkualitas. Perbedaan antara keduanya terletak target supervisinya yakni pada aspek peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan agama (Islam) secara menyeluruh. Peningkatan mutu tersebut meliputi semua aspek yang terkait, dari aspek mutu guru, sarana pembelajaran, lingkungan pembelajaran, pengembangan kurikulum PAI, hingga pemahaman guru mengenai pengembangan media pembelajaran PAI.

Atas dasar paparan di atas, dapat dirumuskan bahwa tujuan supervisi diarahkan kepada perbaikan dan perkembangan proses pembelajaran agama secara total (Tolkhah, 2007: 52). Secara garis besar, supervisi pengawas memiliki dua tujuanutama yakni, perbaikan cara mengajar guru, dan pembinaan pertumbuhan profesi guru. Tujuan pertama berkaitan dengan kegiatan supervisi akademik,

sedangkan tujuan kedua berkaitan dengan kegiatan supervisi administratif.

Terkait dengan dua tujuan supervisi pengawas itu, Tholkah (2007: 52) menjelaskan bahwa kegiatan supervisi pengawas PAI mencakup:

(1) Membangkitkan dan merangsang semangat guru agama dan pegawai sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan dengan baik,

(2) Mengembangkan dan mencari metode-metode belajar mengajar agama yang baru dalam proses pembelajaran yang lebih baik dan lebih sesuai,

(3) Mengembangkan kerjasama yang baik dan harmonis antara guru dan siswa, guru dengan sesama guru, guru dengan kepala sekolah dan seluruh staf yang berada dalam lingkungan sekolah bersangkutan, dan

(4) Berusaha meningkatkan kualitas wawasan dan pengetahuan guru agama dan pegawai sekolah dengan cara mengadakan pembinaan secara berkala, baik dalam bentuk workshop, seminar, *in service training*, *up grading*, dan sebagainya.

Atas dasar kutipan di atas, dipahami bahwa tujuan supervisi PAI berkaitan erat dengan upaya peningkatan penyelenggaraan pendidikan agama Islam, khususnya peningkatan kualitas pelaksanaan pendidikan dan pembelajarannya. Ini sejalan dengan teori Alfonso, sebagaimana dikutip Imron (2011: 186) yang menjelaskan, *learning behavior* (perilaku belajar) banyak ditentukan oleh *teaching behavior* (perilaku mengajar). Sedangkan *teaching*

behavior banyak ditentukan oleh *supervision behavior* (perilaku pengawasan). Teori Alfonso tersebut dilanjutkan oleh Sergiovanni bahwa pengaruh pengawas tidak hanya berhenti pada kualitas proses pembelajaran di kelas. Kualitas proses pembelajaran itu seharusnya juga berdampak pada peningkatankualitas prestasi siswa (Sergiovanni& Starratt, 1993: 68).

Dari uraian di atas dapat dipahami, bahwa tujuan supervisi pendidikan agama adalah untuk membina dan mengembangkan program pendidikan agama agar situasi pendidikan dan pengajaran agama di sekolah berjalan secara efektif dan efisien. Terkait dengan simpulan tersebut, terdapat beberapa catatan penting. Pertama, supervisi mengarah pada proses dan hasil pembelajaran. Kedua, supervisi dilaksanakan secara langsung oleh seorang pengawas. Ketiga, sasaran supervisi adalah para guru PAI. Keempat, secara jangka panjang kegiatan supervisi tersebut diorientasikan untuk memberikan kontribusi bagi optimalisasi pencapaian tujuan pendidikan agama Islam.

Prinsip-Prinsip Supervisi

Agar supervisi pembelajaran dapat berjalan sukses, prinsip-prinsip supervisi harus dijadikan sebagai pedoman pelaksanaannya. Yang dimaksud dengan prinsip adalah sesuatu yang dijadikan pedoman dalam melakukan suatu kegiatan.

Prinsip supervisi dikelompokkan dalam dua bagian yakni, prinsip fundamental dan prinsip praktis. Imron (2011: 13) menjelaskan, “Yang dimaksud dengan prinsip fundamental adalah supervisi pembelajaran dipandang sebagai bagian dari

keseluruhan proses pendidikan yang tidak terlepas dari dasar-dasar pendidikan nasional, yakni Pancasila". Ini berarti, supervisi pembelajaran (termasuk supervisi PAI) harus menggunakan kelima sila Pancasila sebagai prinsip-prinsip supervisi. Pemahaman ini didasarkan pada pemikiran, bahwa pendidikan agama Islam merupakan sub sistem pendidikan nasional. Karenanya, pelaksanaan pembelajaran PAI juga harus mengikuti aturan yang diberlakukan pemerintah, termasuk supervisi pembelajarannya.

Adapun yang dimaksud dengan prinsip praktis adalah kaidah-kaidah yang harus dijadikan pedoman praktis dalam pelaksanaan kegiatan supervisi (Imron, 2012: 13). Prinsip praktis dibagi menjadi dua, yakni prinsip positif dan prinsip negatif. Prinsip positif merupakan prinsip-prinsip yang harus diikuti pengawas, karena prinsip-prinsip tersebut membantu kesuksesan pelaksanaan kegiatan supervisi. Sedangkan prinsip negatif adalah prinsip-prinsip yang harus dihindari pengawas, agar pelaksanaan kegiatan supervisi terhindar dari kegagalan.

Prinsip-prinsip praktis yang bersifat positif dan harus diikuti seorang pengawas adalah sebagai berikut.

1. Berorientasi pada peningkatan proses belajar mengajar.
2. Bersifat konstruktif dan kreatif.
3. Didasarkan pada profesionalisme.
4. Bersifat usaha kolektif-koorperatif.
5. Bersifat obyektif, dan dilaksanakan secara demokratis.
6. Dapat memberi perasaan aman kepada guru yang disupervisi (Tolkhah, 2007: 47).

Adapun prinsip-prinsip bersifat negatif yang harus dihindari pengawas dalam melaksanakan kegiatan supervisi adalah sebagai berikut.

1. Jangan bersikap otoriter.
2. Jangan mencari-cari kesalahan.
3. Jangan berlaku sebagai inspektur yang berniat hendak memeriksa.
4. Jangan bersikap subyektif karena merasa jabatannya sebagai pengawas.
5. Jangan terlalu rumit, detail, dan cenderung mempersulit.
6. Jangan mudah emosi, dan putus asa (Tolkhah, 2012: 47).

Berkaitan dengan hal tersebut, perlu dicermati ungkapan Oliva (1984: 9) yang mengatakan, bahwa "*The word service and help should be underscored".* Kata 'melayani' (*service*) dan 'membantu' (*help*) harus digarisbawahi. Maknanya adalah kegiatan supervisi harus didasarkan pada pelayanan dan pemberian bantuan. Supervisi pembelajaran harus didasarkan pada prinsip pemberian pelayanan dan bantuan kepada guru agar pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan perkembangan profesi keguruannya semakin baik dan berkualitas.

Tugas Pokok dan Fungsi Supervisi

Dalam buku pedoman pengawas disebutkan bahwa, "Tugas pokok pengawas adalah menilai pelaksanaan pengajaran mata pelajaran dan membina guru di sekolah, dan pengawasan yang dilakukan adalah supervisi teknis kependidikan dan pengawasan administrasi terkait" (Tolkhah, 2007: 19). Sementara dalam Permenpan nomor 21 tahun 2010, khususnya Bab II, Pasal 5, dikatakan,

Tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Dari paparan di atas dapat dijelaskan, bahwa tugas pokok pengawas pendidikan adalah pembinaan dan pemantauan terhadap guru. Pemahaman ini senada dengan pendapat Kimball Wiles, dalam Sergiovanni (1982: 82), "*That supervisor should be a helper of teachers or a teacher of teachers*". Kutipan tersebut dapat diartikan, bahwa seorang pengawas harus menjadi seorang pembantu bagi para guru atau gurunya para guru. Maknanya adalah supervisi memiliki tugas pokok dan fungsi utama yakni membantu para guru. Glatthorn (1990: 84) mengatakan, "*General supervisión is perceived as a set of activities designed to improve instruction*". Supervisi general dipandang sebagai suatu paket kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki pembelajaran. Ini berarti, supervisi bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan kemampuan guru mengembangkan diri sebagai pendidik profesional, meningkatkan penguasaan terhadap bidang ilmu, sumber bahan ajaran, dasar-dasar kependidikan, dan pemahaman peserta didik.

Secara sederhana dapat dikatakan, bahwa tugas pokok pengawas sekolah adalah melakukan penilaian dan

pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi yang mencakup supervisi akademik dan supervisi manajerial. Adapun rincian tugas pokok pengawas meliputi: merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan menindaklanjuti pengawasan, baik berupa pemantauan (*monitoring*), pembinaan atau pemberdayaan, maupun penilaian terhadap kepala sekolah, guru, maupun tenaga kependidikan lainnya.

Oleh karena itu, bagaimana mungkin seorang pengawas melaksanakan tugas pokok tersebut, bila dia tidak berasal dari seorang guru yang memiliki pengalaman dan kepala sekolah yang memiliki keunggulan. Terkait dengan hal itu, Oliva(1984: 561) mengatakan, "*He has been conceptualized as an individual whose primary role is the improvement of instruction, and the curriculum through individual and group assistance to teachers*. Kutipan ini makin menandaskan, mengapa pengawas harus berasal dari guru dengan kualitas terbaik. Inilah jawabannya, bahwa pengawas didesain untuk memiliki peran utama, yaitu pengembangan pembelajaran dan kurikulum. Peran ini dilakukan dengan memberikan bimbingan kepada guru, baik individu maupun kelompok.

Berdasarkan tugas pokok supervisi tersebut, tanggung jawab supervisi dapat dijabarkan sebagai berikut.

Pertama, tanggung jawab pelaksanaan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya.

Kedua, tanggung jawabpeningkatkan kualitas proses pembelajaran dan prestasi belajar, bimbingan, dan hasil prestasi.

Ketiga, tanggung jawab pemberian pembinaan guru dalam pembimbingan siswa terkait dengan kegiatan ekstra kurikuler.
Keempat, tanggung jawabpeningkatan motivasi dan kinerja guru PAI agar semakin kompeten dan profesional dalam menjalankan tugas kependidikan dan pengajaran (Tolkhah, 2007: 25).

Terkait dengan tanggung jawab ini, Oliva (1984: 562) mengatakan, "*The supervisor is an expert on instruction, knowledgeable about the latest and best methodology*". Seorang pengawas adalah seorang ahli dalam pembelajaran, memahami tentang metodologi yang paling mutakhir dan paling baik. Bahkan Oliva menegaskan, bahwa "*He is the master teacher, able to demonstrate good teaching as well as talk about it*. Seorang pengawas adalah seorang guru ahli, dia mampu mendemonstrasikan pengajaran yang baik, sebagaimana dia mampu menjelaskannya. Selanjutnya terkait dengan tanggung jawab keempat, Oliva menandaskan, seorang pengawas adalah "*The change agent, a catalyst to help teachers to change and improve"* (Oliva, 1984: 562). Seorang pengawas adalah agen perubahan, katalisator yang membantu para guru untuk berubah dan maju.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa keberhasilan mewujudkan tanggung jawab supervisi harus didukung oleh tiga ketrampilan utama dalam mengelola organisasi yakni keterampilan teknis (*technical skills*), keterampilan konseptual (*conceptual skills*), dan keterampilan hubungan manusia (*human skills*) (Sergiovanni & Starratt, 1983: 181; Agung, 2010: 18-19).

Pertama, keterampilan teknis. Keterampilan ini berkaitan dengan hal-hal teknis supervisi yang meliputi: penguasaan metode, orientasi, dan pendekatan supervisi. Kedua, keterampilan konseptual (meliputi: perencanaan, pendelegasian, pengontrolan, evaluasi, dan pemecahan masalah). Keterampilan konseptual berkaitan dengan ranah pikiran. Ketiga, keterampilan hubungan manusia. Keterampilan hubungan manusia berkaitan dengan ranah hati. Keterampilan *human skills* mencakup: kemampuan berkomunikasi, kemampuan memotivasi guru, kemampuan menumbuhkan partisipasi, kemampuan membentuk kelompok, kemampuan menetapkan tujuan, dan kemampuan memberdayakan guru.

Selanjutnya, untuk menelusuri fungsi supervisi pendidikan agama, dapat disimak teori Sergionvanni (1982: 82) yang mengatakan, bahwa "*A comprehensive set of services and processes.. and giving teachers the support and knowledge they need to change themselves*". Terjemahan bebasnya, supervisi merupakan suatu paket proses pelayanan yang komprehensif dan pemberian dorongan dan pengetahuan kepada para guru, agar mereka mampu mengubah dirinya sendiri. Ungkapan tersebut memberikan pemahaman, bahwa fungsi supervisi mencakup fungsi pelayanan dan pemberian bantuan, fungsi perbaikan, fungsi penelitian, dan fungsi pembinaan.Terkait dengan fungsi pelayanan dan pemberian bantuan, Sahertian (1982: 24) mengemukakan bahwa supervisi diarahkan untuk membantu guru agar penyelenggaraan kegiatan pembelajaran di kelas menjadi lebih baik dan lebih berkualitas.

Fungsi perbaikan biasanya terkait dengan perbaikan pendidikan pada umumnya, dan pembelajaran dan keberhasilan hasil belajar siswa pada khususnya. Fungsi supervisi berikutnya adalah fungsi penelitian. Fungsi penelitian berarti kegiatan supervisi harus didasarkan pada hasil penelitian. Hasil penelitian bisa berupa hasil penelitian orang lain, atau bisa berupa hasil penelitian pengawas sendiri. Perbaikan pembelajaran seharusnya didasarkan pada hasil-hasil penelitian tersebut, agar proses supervisi, langkah-langkah, serta hasilnya dapat dipertanggung jawabkan. Fungsi penelitian ini memiliki signifikansi bahwa dalam mengungkap permasalahan di lapangan didasarkan pada data, bukan atas dasar prasangka. Fungsi penelitian juga dapat dimaknai, bahwa seorang pengawas memberikan pembinaan kepada para guru secara terrencana, melalui langkah-langkah strategis, melalui sumber data yang dapat dipertanggung jawabkan, dan evaluasi berkelanjutan.

Sedangkan fungsi pembinaan didasarkan pada pendapat Oliva (1984: 562), bahwa "*All supervisors must be concerned with helping teachers with planning, selection of strategies, and resources, and evaluation"*. Terjemahan bebasnya, semua pengawas harus menekankan untuk membantu melalui perencanaan, pemilihan stategi dan sumber, serta evaluasi. Pernyataan Oliva ini memperkuat pemahaman bahwa fungsi utama supervisi adalah pembinaan guru dalam bentuk pemberian bantuan yang berorientasi pada usaha perbaikan. Pendapat Oliva tersebut senada teori Briggs, sebagaimana dikutip Sahertian (2008: 21), bahwa fungsi

utama supervisi bukan hanya untuk memperbaiki pembelajaran saja, tapi untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong guru agar bekerja secara profesional. Oleh karena itu, seorang pengawas berkewajiban membantu para guru dalam membuat perencanaan, memilih strategi pembelajaran, memiliki sumber pembelajaran, dan melaksanakan evaluasi.

Fungsi pembinaan merupakan fungsi supervisi paling utama. Fungsi pembinaan diarahkan untuk menjadikan para guru menyadari terhadap tugas dan tanggung jawabnya melalui kesadaran diri dan ilmu pengetahuannya. Fungsi pembinaan ini akan efektif, bila pengawasmemiliki lima keterampilan supervisi yakni: (1) kepemimpinan, (2) proses kelompok, (3) hubungan dengan sesama (*human relation*), (4) administrasi personal, dan (5) evaluasi pendidikan (Ametembun: 24).

Kelima keterampilan di atas dapat dijabarkan sebagai berikut. Seorang pengawas diharuskan memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan yang baik dapat diidentifikasi dari 'kemampuan seseorang dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan yang dipimpin'. Untuk melakukan hal itu, jelas dibutuhkan kecakapan dalam menciptakan suasana yang memungkinkan kerjasama yang sehat dengan guru-guru yang disupervisi. Bahkan tidak hanya itu, seorang pengawas hendaknya juga mampu menciptakan situasi yang kondusif, hingga para guru dapat mengembangkan potensi dan kompetensinya.

Dengan demikian, keberhasilan seorang pengawas dapat dilihat dari keberhasilannya dalam memperbaiki dan mengembangkan guru binaan. Ini berarti, keberhasilan guru merupakan poin terpenting dalam supervisi pendidikan. Karenanya, seorang pengawas harus memiliki sikap sosial yang tinggi, kecakapan bermusyawarah, dan keterampilan *human relation* yang bagus. Dalam pelaksanaan supervisi, seorang pengawas perlu menerapkan istilah '*working-within*', yakni bekerja bersama dengan para guru yang disupervisi. Pengawas menganggap bahwa fungsi kepengawasannya diorientasikan untuk membina para guru, untuk menentukan dan melaksanakan secara bersama-sama terhadap tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bersama. Di samping itu, keterampilan proses kelompok penting digunakan untuk membangkitkan semangat kerjasama para guru, merumuskan tujuan bersama, merencanakan bersama, mengambil keputusan bersama, menciptakan tanggung jawab bersama, hingga menilai dan merevisi bersama terhadap rencana-rencana yang dibuat secara bersama.

Seorang pengawas memang mutlak harus memiliki keterampilan berhubungan dengan sesama (*human relation*). Dia tidak berhubungan dengan benda-benda mati, melain berhubungan dengan para guru, yang memiliki keragaman aspek fikiran, dan perasaan. Bahkan keragaman latar belakang budaya, ekonomi, kondisi keluarga, suku, golongan, paham agama, dan pangkat guru juga turut mempengaruhi proses kepengawasan. Karena itu, seorang pengawas tidak boleh menganggap remeh atas semua keragaman para guru

yang disupervisi. Untuk itu, seorang pengawas harus mampu menempatkan dirinya secara proporsional di tengah para guru yang diawasinya. Seorang pengawas tidak boleh menciptakan hubungan diskriminatif terhadap para guru yang disupervisi. Sebaliknya, seorang pengawas harus mampu menciptakan sikap empatik terhadap semua guru yang ada dalam wilayah kepengawasan. Sikap empatik ini penting, karena dapat semakin memperat hubungan antara pengawas dengan para guru, hingga pengawas mengetahui permasalahan kehidupan para guru sehari-hari. Pemahaman secara mendalam seorang pengawas atas para guru tersebut jelas sangat membantu kesuksesannya dalam mengembangkan kinerja para guru.

Keterampilan administrasi personal juga merupakan aspek yang penting dalam menyukseskan tugas pokok dan fungsi kepengawasan. Keterampilan ini tidak hanya berkaitan dengan aspek material saja, semisal, surat menyurat, dokumentasi, buku, alat-alat pelajaran, melainkan juga menyangkut aspek personal. Keterampilan administrasi personal diartikan sebagai keterampilan dalam pembinaan dan pemanfaatan secara maksimal terhadap potensi-potensi setiap personal yang terlibat dalam proses kepengawasan. Dengan demikian, seorang pengawas dituntut memiliki kerapian dan kedisiplinan dalam administrasi pendidikan secara menyeluruh. Tanpa memiliki keterampilan ini, seorang pengawas akan mengalami banyak kesulitan mencapai keberhasilan dalam kepengawasannya.

Selanjutnya, seorang pengawas mutlak harus memahami prosedur dan teknik evaluasi pendidikan. Pemahaman

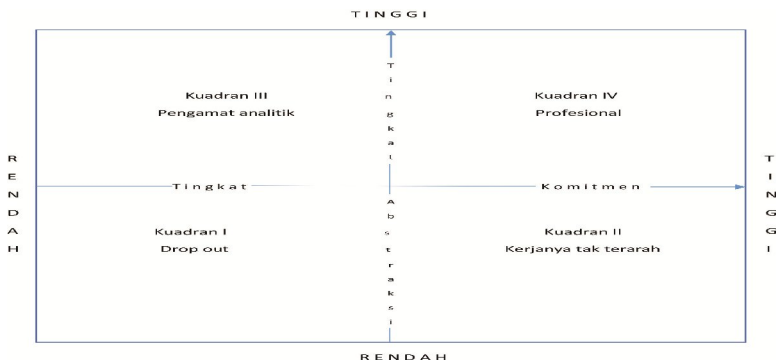
evaluasi pendidikan yang bagus akan sangat bermanfaat bagi pengawas dalam membantu para guru. Pemahaman evaluasi mencakup: kemampuan merumuskan tujuan dan norma-norma guna mempertimbangan berbagai perubahan, kemampuan mengumpulkan fakta-fakta perubahan, kemampuan menerapkan kriteria dan menyusun pertimbangan-pertimbangan mengenai perubahan secara wajar, dan kemampuan merevisi rencana yang telah disusun terkait dengan perubahan yang terjadi. Kepiawaian seorang pengawas dalam bidang evaluasi pendidikan dapat menjadi faktor penting dalam memotivasi kerja dan meningkatkan kinerja guru.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa optimalisasi fungsi supervisi sangat terkait dengan pendekatan, metode, dan orientasi kepengawasannya. Namun demikian, sebenarnya kunci keberhasilan pelaksanaan supervisi itu terletak pada personal pengawas. Simpulan ini senada dengan pendapat Wexley & Yukl (1984: 61), "*The reaction of employees to their supervision will usually depend on characteristics of the employees as well as on characteristics of the supervisor*". Reaksi para karyawan terhadap supervisi biasanya dipengaruhi oleh karakteristik karyawan itu sendiri dan karateristik pengawasnya. Artinya, efektivitas supervisi sangat terkait dengan karakteristik pengawasnya.

Variasi Model Supervisi

Pernyataan Kimball dalam Sergiovanni (1982: 82) menegaskan bahwa supervisi adalah "*Supporting, assisting, and sharing rather than directing".* Supervisi adalah dorongan,

bantuan, dan *sharing*, bukan pengarahan. Ungkapan singkat tersebut memberikan pemahaman, supervisi hakikatnya untuk memberikan dorongan, bantuan (asistensi), dan bertukar pikiran, bukan memberi arahan. Menurut ungkapan itu, pengawas harus memahami kondisi guru yang sedang dihadapi. Seorang pengawas harus paham betul kapan dorongan dan bantuan diberikan dan kapan pula pengawas menerapkan cara bertukar pikiran dengan guru binaan. Pemahaman kondisi guru binaan akan mempengaruhi kemampuan pengawas menerapkan model orientasi dan pendekatan supervisi yang akan diterapkan. Penerapan model orientasi dan pendekatan supervisi sebaiknya didasarkan pada empat kuadran guru dilihat dari hasil persilangan *level of commitment* dan *level of abstraction*. *Level of commitment* termanifestasikan dalam bentuk motivasi kerja, sedangkan *level of abstraction* termanifestasikan dalam bentuk kinerjanya.

Adapun kuadran guru tersebut dapat diformulasikan sebagai berikut.

Gambar 2.5 Kuadran Guru
Sumber: Diadaptasi dari Glickman, 1981, halaman 48

Dari gambar di atas dijelaskan bahwa pada dasarnya guru dilihat dari aspek *level of commitment* dan aspek *level of abstract*nya dibagi dalam4 kuadran kelompok guru. Kuadran pertama memanifestasikan kelompok guru yang memiliki komitmen rendah dan abstraksi rendah. Kuadran kedua memanifestasikan kelompok guru yang memiliki tingkat komitmen baik, namun tingkat abstraksinya rendah. Kuadran ketiga memanifestasikan kelompok guru yang memiliki tingkat komitmen rendah, namun tingkat abstraksinya bagus. Kuadran keempat menggambarkan kelompok guru yang memiliki tingkat komitmen baik dan tingkat abstraksi juga baik.

Guru pada kuadran pertama dibina dengan menerapkan orientasi direktif, sedangkan pendekatan yang tepat digunakan adalah artistik dan klinik. Guru pada kuadran kedua dibina dengan menerapkan orientasi kolaboratif dengan banyak memberikan masukan pengetahuan, terutama ilmu kepengawasan dan kependidikan. Pendekatan pengawasan

untuk guru pada kuadran kedua adalah kombinasi dua pendekatan artistik dan klinik. Guru pada kuadran ketiga dibina dengan menerapkan orientasi kolaboratif dengan titik tekan pada negosiasi. Untuk kelompok ini, seorang pengawas dapat menerapkan ketiga pendekatan kepengawasan sekaligus yakni pendekatan ilmiah, artistik, dan klinik. Penerapannya tentu saja tetap dengan melihat kasus yang dihadapinya. Sedangkan guru pada kuadran keempat dapat dibina dengan menerapkan orientasi non-direktif. Ketiga pendekatan kepengawasan juga dapat diterapkan dalam membina kuadran guru terakhir ini. Untuk kuadran keempat ini, seorang pengawas harus mampu memposisikan diri secara tepat, bahwa kehadiran dirinya tidak lain hanya sebagai teman diskusi, teman sejawat, dan kolaborator yang baik. Dari uraian tersebut dapat dipahami, bahwa perbedaan kuadran berdampak pada perbedaan jenis orientasi dan pendekatan supervisi yang diterapkan. Oleh karena itu, perlu dipaparkan jenis-jenis orientasi supervisi dan pendekatan supervisi.

Dalam supervisi terdapat tiga jenis orientasi supervisi, yaitu orientasi direktif, non-direktif, dan kolaboratif. Orientasi direktif didasarkan pada paradigma psikologi behavioristik, khususnya terkait dengan teori belajar. Proses belajar terjadi bila ada hubungan *S* (stimulasi) dan *R* (respon) (Deese & Hulse, 1967: 70; Hall & Lindsey, 1993: 209). Implikasinya, jika tanggung jawab guru dalam mengembangkan dirinya sangat rendah, maka dibutuhkan keterlibatan yang tinggi dari pengawas. Tanpa keterlibatan tinggi seorang pengawas, guru

dalam kondisi ini sangat sulit melakukan pengembangan dirinya dengan baik. Pengawas yang menerapkan orientasi direktif akan melakukan kegiatan "*Clarifying, presenting, demonstrating, directing, standardizing, and reinforcing"* (Glickman, 1981: 17). Dengan kata lain, penerapan orientasi direktif menjadikan seorang pengawas berperilaku dominan dalam membina guru. Model supervisinya berbentuk: pemberian klarifikasi, presentasi, pendemonstrasian, pengarahan, standarisasi, dan penguatan. Teori yang digunakan adalah "*The supervisor is defined as a person with responsibility for improving teacher's instruction"* (Glickman, 1981: 17; Glatthorn, 1990: 84). Terjemahan bebasnya adalah pengawas didefinisikan sebagai seseorang yang tanggung jawab untuk memperbaiki pengajaran guru.

Orientasi non-direktif berarti orientasi secara tidak langsung. Orientasi non-direktif diterapkan atas dasar asumsi bahwa guru tersebut memiliki kemampuan menganalisis dan memecahkan masalahnya sendiri (Glickman, 1981: 30). Karenanya, orientasi supervisi non-direktif memposisikan pengawas sebagai seorang fasilitator (Glickman, 1981: 31). Orientasi tidak langsung ini dibangun dari psikologi humanistik tentang belajar dan mengajar. Menurut teori psikologi humanistik, belajar haruslah dilakukan dengan usaha penemuan sendiri oleh individu, pengawas berperan sebagai pembimbing (Glickman, 1981: 3; Syah, 2002: 114). Menurut Leahey (1991: 322), kesadaran diri dari usaha penemuan sendiri merupakan faktor penting bagi proses pembelajaran individu. Penerapan orientasi tidak langsung ini diarahkan

agar para guru memahami tanggung jawab dan kedaulatannya sendiri melalui upaya penyadaran diri, bukan melalui pengarahan dan pengawasan yang ketat. Penerapan orientasi tidak langsung ini menjadikan seorang pengawas berposisi sebagai fasilitator, motivator, dan negosiator.

Orientasi kolaboratif didasarkan pada teori belajar kognitif. Teori belajar kognitif merupakan kombinasi antara teori belajar behavioristik dan teori belajar humanistik. Kontrol instrumen lingkungan dan usaha penemuan sendiri memiliki urgensi yang sama. Adaptasi dari teori tersebut dapat diungkapkan, bahwa tanggung jawab dan otoritas pengawas dan guru sama-sama sedang. Oleh karena itu, perilaku pokok pengawas adalahmendengarkan, mempresentasikan, pemecahan masalah, dan bernegosiasi. Glickman (1981: 23) mengatakan, "*A collaborative orientation to supervisión would include the major behavior of listening, presenting, problem solving, and negotiating*". Target akhir pengawasan yang harus dicapai adalah terdapatnya kontrak atas kesepakatan bersama antara pengawas dengan guru.

Sedangkan macam-macam pendekatan supervisi juga ada tiga yakni, (1) pendekatan ilmiah, (2) pendekatan klinis, dan (3) pendekatan artistik. Pertama, pendekatan ilmiah biasanya terkait erat dengan pengupayaan efektifitas pengajaran (Madyo, 2003: 22). Seorang pengawas dalam menyelesaikan persoalan guru dengan menerapkan metode-metode ilmiah yang bersifat rasional dan empirik. Pengawasan dipandang sebagai sebuah fenomena keilmuan. Karenanya, persoalan kinerja guru harus diatasi melalui

pendekatan saintifik. Pendekatan ilmiah mendorong seorang pengawas berfikir dan bersikap ilmiah dalam membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi guru binaannya. Berfikir dan bersikap ilmiah tersebut diterapkan, bahwa setiap masalah yang muncul harus diselidiki secara mendalam dengan cara mengumpulkan data, barulah kemudian simpulan dirumuskan (John D. McNeil dalam Sergiovanni, 1982: 20). Bentuk penerapan pendekatan ilmiah antara lain: (1) mengimplementasikan hasil penelitian para ahli, (2) mengadakan penelitian tindakan di bidang pembelajaran, dan (3) menerapkan metode ilmiah dan bersikap ilmiah dalam menentukan efektifitas pengajaran (Madyo, 2003: 23).

Kedua, pendekatan artistik dibangun dari sebuah pemahaman, bahwa suatu masalah tidak muncul hanya karena entitas masalah itu sendiri, melainkan terkait dengan latar psikologis dan sosiologis pelakunya. Masalah kualitas pengajaran guru tidak akan muncul hanya karena adanya aspek-aspek pengajaran secara sistemik semata, melainkan juga dipengaruhi persoalan psikologis dan sosiologis guru yang melakukannya. Menurut Elliot W. Eisner dalam Sergiovanni (1982: 53), pembina bagaikan menyaksikan tampilan-tampilan karya seni, namun harus dilihat secara menyeluruh dengan pengamatan yang cermat, turut merasakan dan mencoba menangkap maknanya. Pendekatan ini hanya dapat dilakukan, bilamana seorang pengawas mampu bersikap simpatik sekaligus empatik. Dalam hal ini, Eisner dalam Sergiovanni (1982: 59) menegaskan, bahwa orientasi artistik menuntut seorang pengawas memiliki

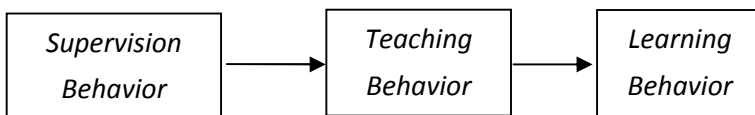
sensitifitas, persepsi, dan pengetahuan yang dalam. Oleh karena itu, pengalaman mengajar seorang pengawas sangat penting dijadikan dasar pembinaan guru.

Ketiga, pendekatan klinik merupakan pendekatan penengah antara ilmiah dan artistik. Pendekatan klinik dapat dilakukan dengan melakukan hubungan kolegial atau kesejawatan. Guru bukan bawahan pengawas. Demikian pula, pengawas bukan seorang bos bagi guru. Guru dan pengawas merupakan dua sosok yang saling membutuhkan. Pendekatan klinik biasanya dilakukan dalam rangka menyelesaikan masalah pengajaran agar menjadi lebih baik. Bentuk pembinaannya berupa tatap muka, namun tidak seperti guru dan murid, melainkan kolega. Pelaksanaannya biasanya melalui tiga tahap, pertemuan awal, observasi, dan pertemuan balikan. Menurut Noreen B. Garman dalam Sergiovanni (1982: 35), pendekatan klinik hanya dapat diterapkan oleh seorang pengawas yang memiliki kompetensi pembelajaran yang bagus, bersikap lemah lembut, dan profesional.

Khusus untuk pembinaan guru PAI perlu ditambahkan satu pendekatan lagi yakni pendekatan keagamaan (Tholkhah: 61). Pendekatan ini difungsikan sebagai alternatif terakhir, ketika ketiga pendekatan supervisi yang biasa digunakan mengalami kegagalan. Sesuai dengan sebutannya, pendekatan ini mengimplementasikan nilai-nilai ajaran Islam sebagai sumber motivasi dan inspirasi tingkah laku yang baik. Pendekatan keagamaan ini tentu sangat baik untuk membina guru PAI yang sedang mengalami frustasi dalam menghadapi problema hidupnya.

Menelusuri PengawasanKinerja

Pola hubungan kausal antara supervisi dengan kinerja didukung oleh banyak teori. Pertama, Bangun (2012: 236) menjelaskan, seorang supervisor merupakan salah satu otoritas yang berhak melakukan evaluasi kinerja pegawai, karyawan, dan guru. Dalam manajemen modern, pelaksana evaluasi kinerja tidak hanya dilakukan oleh atasan (supervisor) saja, tetapi melibatkan berbagai pihak antara lain: diri sendiri, rekan kerja, bawahan, dan pengguna pelayanan.

Kedua, teori Alfonso yang divisualisasi sebagai berikut.

Gambar 2.10 Skema Hubungan Kausalitas Tiga Variabel

Sumber diambil dari (Imron, 2011: 186)

Gambar di atas menunjukkan bahwa perilaku pengawasan berpengaruh terhadap perilaku belajar melalui perilaku pengajaran. Supervisi pengawas dapat mempengaruhi kinerja guru apabila supervisi dilaksanakan secara efektif (Neagley & Evans, 1980: 1). Efektivitas supervisi ditentukan oleh ketepatan pendekatan, metode, dan teknik supervisi yang digunakan.

Dari deskripsi teoritik tersebut ditemukan, bahwa supervisi merupakan variabel penting bagi kinerja guru jika supervisi tersebut dilakukan sesuai ketentuan kinerja pengawas. Supervisi yang memberdayakan guru berpengaruh positif terhadap kinerja. Sergiovanni (1993: 69) menuturkan, "*When teachers experience meaningfulness, control, and*

personal responsibility at work, they are functioning more as 'origins' than as 'pawns'". Ketika para guru mengalami kebermaknaan, dan pengawasan mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaannya, maka mereka akan berkembang secara maksimal. Guru yang diberikan kepercayaan atas potensinya, mereka cenderung kreatif dan bertanggung jawab. Supervisi yang memposisikan guru sebagai professional, *decision-maker,* dan *leader* mampu meningkatkan kepuasan, komitmen, dan produktifitas.

Ketiga, teori Uno & Lamatenggo (2012: 68) menegaskan, "Kinerja guru dapat dilihat pada kualitas kerja guru yang dilakukan berkaitan kegiatan belajar mengajar". Tidak sedikit guru di kelas mengalami problem dalam mengelola dan mengembangkan proses pembelajaran. Problem tersebut mencakup soal pembuatan perencanaan pembelajaran, pengembangan materi ajar, penentuan metode pembelajaran, pengembangan media pembelajaran, dan pelaksanaan evaluasi pembelajaran. Segudang permasalahan yang dihadapi guru tersebut menjadikan kehadiran seorang pengawas sangat penting.

Keempat, teori Glickman (1981: 17) menyebutkan, "*The supervisor is defined as a person with responsibility for improving a teacher's instruction*". Pengertian tersebut menunjukkan supervisi pengawas mempengaruhi kinerja guru. Kualitas pembelajaran guru ditentukan oleh pembinaan dan pendampingan seorang pengawas. Bahkan dikatakan, terkait dengan guru, tujuan supervisi diarahkan pada perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar

(Tolkhah, 2007: 52). Keterampilan pengelolaan kelas seorang guru merupakan tujuan supevisi cukup penting.

Menurut Glickman (1981: 48), kehadiran pengawas bersifat mendesak bagi guru yang ada dalam kuadran 1 (*low commitment* dan *low abstract*) dan kuadran 2 (*low of abstract* dan *high commitment*). Ini bukan berarti guru dalam kuadran 3 (*low of commitment*, *high abstraction*) dan kuadran 4 (*highcommitment* dan *abstraction*) tidak membutuhkan supervisi. Mereka tetap membutuhkan pengawas yang mampu memberdayakan potensinya. Pengawasan terhadap guru kuadran 3 dan 4 harus berbeda dengan pengawasan atas kuadran 1 dan 2. Perbedaan pengawasannya terletak pada metode dan pendekatannya.

Pentingkah Supervisi Bagi Kinerja Guru?

Apakah seorang guru mampu mencapai kinerja terbaiknya tanpa bimbingan supervisi. Hasil penelitian menyebutkan, bahwa supervisi memiliki pola pengaruh langsung dengan kinerja guru secara signifikan (py_1 = 0,22) dan memiliki sumbangan efektif sebesar 0,11. Itu berarti, bahwa proporsi varian kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh variabel supervisi hanya sebesar 11%. Meskipun pola pengaruhnya dengan variabel kinerja guru adalah hubungan langsung, namun derajat pengaruhnya tersebut menempati peringkat kedua setelah variabel kompetensi.

Kesimpulan hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang diuraikan pada bab kajian teori. Toeri Sergionvanni (1982: 82) mennyebutkan, bahwa supervisi sekolah merupakan "*A comprehensive set of services and processes.. and giving*

teachers the support and knowledge they need to change themselves". Terjemahan bebasnya, supervisi merupakan suatu paket proses pelayanan yang komprehensif dan pemberian dorongan dan pengetahuan kepada para guru, agar mereka mampu mengubah dirinya sendiri. Teori tersebut memberikan pemahaman, bahwa supervisi memiliki arti penting bagi kinerja guru. Walaupun supervisi bukan merupakan satu-satunya faktor penentu kinerja guru, namun tanpa supervisi pengawas kinerja guru akan mengalami banyak permasalahan.

Ini sesuai dengan hasil penelitian Oliva (1984: 36) yang menyimpulkan, "*Without assistance some teachers will not make change. That supervisors are able to help teachers to bring about changes".* Tanpa bantuan (dari pengawas), banyak guru tidak akan maju. Para pengawas akan membantu para guru untuk melakukan perubahan-perubahan.Oliva (1984: 562) menandaskan, *all supervisors must be concerned with helping teachers with planning, selection of strategies, and resources, and evaluation*. Terjemahan bebasnya, semua pengawas harus menekankan untuk membantu melalui perencanaan, pemilihan stategi dan sumber, serta evaluasi. Pendapat Oliva tersebut senada teori Briggs, sebagaimana dikutip Sahertian (2008: 21), bahwa fungsi utama supervisi bukan hanya untuk memperbaiki pembelajaran saja, tapi untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong guru agar bekerja secara profesional.

Hasil penelitian Oliva di atas didukung teori Kimball Wiles, dalam Sergionvanni (1982: 82) yang menegaskan, "*That*

supervisor should be a helper of teachers or a teacher of teachers". Kutipan tersebut dapat diartikan, bahwa seorang pengawas harus menjadi seorang pembantu bagi para guru atau gurunya para guru.

Pengaruh supervisi terhadap kinerja juga dapat dicermati melalui teoriSahertian (1982: 24) yang mengemukakan bahwa supervisi pembelajaran untuk membantu guru dalam beberapa hal sebagai berikut:

a. Membantu guru-guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
b. Membantu guru-guru dalam membimbing pengamalan belajar murid-murid.
c. Membantu guru-guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar.
d. Membantu guru-guru dalam menggunakan metode-metode dan alat-alat pelajaran modern.
e. Membantu guru-guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid-murid.
f. Membantu guru-guru dalam hal menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
g. Membantu guru-guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.
h. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
i. Membantu guru-guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya.
j. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaga guru tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

Kutipan di atas dapat dipahami, bahwa keterkaitan supervisi dengan kinerja guru cukup dominan. Kutipan di atas secara jelas menjabarkan, bahwa pemberian layanan dan bantuan supervisi kepada guru melampaui tugas pokok dan fungsi guru. Supervisi tidak hanya membantu guru dalam memecahkan permasalahan pembelajaran di dalam kelas, tetapi juga menyangkut permasalahan kehidupan guru secara lebih luas. Simpulan tersebut didasarkan pada item 9 (huruf i), yang menjelaskan bahwa supervisi membantu guru agar mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakatnya.

Simpulan hasil penelitian ini juga didukung teori Glatthorn (1990: 84) yang mengatakan, "*General supervisión is perceived as a set of activities designed to improve instruction*". Supervisi dipandang sebagai suatu paket kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki pembelajaran. Hasil penelitian Ivancevich, dkk (2007: 163) menyebutkan, pengawasan partisipatif dengan banyak melibatkan kelompok individu dalam penetapan tujuan-tujuan berdampak pada perbaikan kepuasan dan kinerja yang lebih baik dari pada kelompok yang tidak berpartisipasi dalam penetapan tujuan.

Supervisi sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja guru. Bahkan kinerja guru tidak dapat dipisahkan dari kehadiran supervisi. Simpulan tersebut tidak hanya bersifat teoritik, tetapi terbukti secara empirik. Pengaruh signifikan supervisi pengawas terhadap kinerja guru tidak hanya dibuktikan dengan nilai koefisien jalur dan skor *sig* di bawah 0,05 saja, tetapi juga ditopang banyak teori dan data empirik hasil penelitian yang telah dilakukan para peneliti dan pakar.

Temuan hasil penelitian lain yang perlu dicermati adalah kecilnya pengaruh variabel eksogen supervisi pengawas terhadap motivasi kerja yakni hanya 0,010 (1%). Ini bisa dilihat pada skor koefisien jalurnya sebesar 0,010 dengan skor *sig* 0,882 (lebih besar dari 0,05) yang berarti tidak signifikan.

Temuan penelitian ini sebenarnya senada dengan hasil penelitian Indrawati (2012) yang menyebutkan, tidak ada pengaruh positif dan signifikan variabel supervisi terhadap kinerja guru TK/RA di Kecamatan Bandungan. Hal itu ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi variabel supervisi sebesar 0,071 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,511 (lebih besar dari 0,05).

Temuan tersebut tentu menimbulkan tanda tanya, mengapa supevisi tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Paling tidak dapat dugaan atau pertanyaan, ada apa dengan supervisi. Seharusnya supervisi (pengawasan) berpengaruh besar terhadap motivasi kerja. Supervisi berhubungan erat dengan proses penilaian kinerja pegawai. Kehadiran supervisor seharusnya menjadi pemicu kerja pegawai. Hal ini tentu saja bila supervisi pengawas dilakukan dengan tepat dan benar. Supervisi yang kurang tepat dan benar dapat menimbulkan motivasi kerja pegawai, karyawan, dan guru berubah menjadi keterpaksaan. (Pembahasan supervisi terkait dengan penilaian kinerja akan dibahas pada bagian akhir buku ini).

Dugaan atau pertanyaan tersebut terkait dengan ditemukannya informasi bahwa supervisi para pengawas

lebih banyak bersifat formal. Supervisi yang dilakukan pengawas bersifat inspeksi. Pola pengawas dengan para guru bersifat atasan dengan bawahan (*top-down*). Padahal pola supervisi yang efektif itu bersifat kemitraan. Para guru adalah mitra kerja para pengawas. Kehadiran pengawas belum bisa menjadi kebutuhan primer guru. Bahkan bisa jadi eksistensi pengawas belum menjadi sesuatu yang sangat dibutuhkan bagi para guru.

Penjelasan ini memiliki sinyal yang sama dengan hasil penelitian Davis & Newstrom (1985: 91) yang menyimpulkan, supervisi pengawas yang hanya berbasis prestasi semata akan membuat seorang pegawai, karywan, dan guru bekerja karena takut pada pengawas. Motivasi kerja pegawai, karyawan, dan guru hanya bersifat eksternal, hanya berlaku sesaat ada pengawas.

Sebaliknya, supervisi pengawas yang berbasis persahabatan (*Affiliation*) dan kerjasama akan membuat guru, pegawai, dan karyawan bekerja atas motivasi kerjanya. Motivasi kerja bersifat internal. Motivasi kerja internal tetap berfungsi walau tidak ada pengawas. Ketika pengawas melakukan penilaian atas pekerjaan guru tanpa dibarengi cara dan sikap yang baik, maka guru tidak bekerja atas motivasi kerjanya melainkan karena takut pada pengawas. Akan tetapi motivasi kerja akan meningkat, ketika evaluasi kinerjaoleh pengawas tersebut dilakukan dengan sikap yang menyenangkan dan koperatif. Ini berarti, ketika supervisi pengawas dilakukan dengan cara dan pendekatan yang

benar, maka supervisi akan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Penjelasan tersebut sesuai dengan teori dan hasil penelitian. Teori Sergiovanni '*supervision empowers and expands the teacher's views*' (Sergionvanni & Starratt, 1993: 68). Senada dengan teori tersebut, yakni teori Ivancevich, et.al. (2005: 146) yang menyebutkan, "Ditemukan tiga bidang utama yang mempengaruhi motivasi karyawan: persoalan organisasi, persoalan pekerjaan, dan persoalan pemimpin". Aspek persoalan pemimpin berpengaruh terhadap motivasi kerja dikaitkan dengan kualitas supervisor. Kualitas keterpercayaan pengawas berpengaruh secara positif terhadap kualitas motivasi karyawan.

Penelitian Qalbia Muhammad Nur, dkk. (2013) menemukan bahwa supervisi walau kecil pengaruhnya terhadap kinerja yakni sebesar 0,001 (0,1%) namun signifikan. Hasil penelitian Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip Miftah Thoha (2009: 219) menemukan, bahwa "Model pengawasan akan berdampak terhadap komitmen dan motivasi kerja individu". Jika individu diberi kesempatan untuk berperan secara aktif dalam menetapkan tujuan-tujuan mereka sendiri, maka motivasi kerja individu tersebut akan makin positif. Karenanya jika pimpinannya (pengawas) menetapkan suatu tujuan untuk mereka capai, maka mereka enggan untuk mencapainya. Mereka menganggap tujuan itu bukan tujuannya, melainkan tujuan pimpinan tersebut. Hasil penelitian ini menjelaskan, tidak semua bentuk supervisi berpengaruh terhadap motivasi kerja

individu. Hanya supervisi yang memberdayakan individu saja yang memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja individu tersebut.

Tidak signifikannya pengaruh supervisi terhadap motivasi kerja juga disinyalkan dalam teori Frederick Herzberg. Sebagaimana dikutip Davis & Newstrom (1985: 73) diungkapkan bahwa motivasi individu ditentukan oleh dua faktor penting, faktor pemelihara motivasi (*maintenance factors*) dan faktor motivator (*motivational factors*). Motivasi itu berkaitan erat dengan rasa (*feeling*). Ada dua keadaan yang membuat seorang pekerja merasa senang, nyaman(*good feeling*), atau tidak senang (*bad feeling*). Terkait hal itu, oleh Davis & Newstrom (1985: 73 – 74) dikatakan, "*That is, if a feeling of achievement led to a good feeling, the lack of achievement was rarely given as cause for bad feeling. Instead, some other factor such as company policy was given as a cause of bad feeling*". Bagian pertama teks di atas mengatakan, perasaan senang dan tidak senang ditentukan oleh peraihan prestasi. Bagian ini terkait dengan isi pekerjaan (*job content*), bisa juga disebut aspek intrinsik.

Bagian kedua teks tersebut mengatakan, kebijakan perusahaan menentukan kaulitas motivasi pegawai. Bagian ini terkait dengan lingkungan pekerjaan (*job context*), bisa juga disebut aspek ekstrinsik. Menurut teori Herzberg, kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*), dan ketidakpuasan berhubungan dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*) (Thoha, 2009: 230).

Job content dihubungkan dengan faktor pemelihara motivasi atau faktor *hygiene*, sedangkan *job context* dihubungkan dengan faktor *motivator*. Faktor *hygiene* sebenarnya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor *hygiene* ini mencegah ketidakpuasan, tetapi bukannya penyebab terjadinya kepuasan. Menurut teori Herzberg, faktor ini tidak memotivasi para pegawai (termasuk guru) dalam bekerja. Faktor yang dapat memotivasi para pegawai, menurut teori Herzberg, adalah yang biasa disebut dengan faktor *motivator* (Thoha, 200: 231).

Penjelasan teori Herzberg tersebut penting digunakan dalam menganalisis 'faktor-faktor pemotivasi kerja pegawai, karyawan, dan guru'. Dalam teori Herzberg ditemukan bahwa supervisi masuk dalam kelompok faktor penyehat (*hygiene*), bukan dalam kelompok faktor motivator.

Itu artinya, teori Herzberg dapat digunakan untuk mengelaborasi permasalahan tidak signifikannya variabel supervisi dalam mempengaruhi variabel motivasi. Atas dasar teori Herzberg dapat dikatakan, tidak terlalu tepat penyelesaian permasalahan-permasalahan motivasi kerja dengan melalui supervisi.

Itulah sebabnya teori Herzberg menegaskan bahwa upaya pembangkitan motivasi tidak dapat dilakukan melalui faktor *hygiene*, tapi harus melalui faktor *motivator*. Sebagaimana diungkap di atas, faktor motivator terdiri dari indikator peluang keberhasilan, pemberian penghargaan, jenis

pekerjaan itu sendiri, rasa tanggung jawab, dan kemungkinan perkembangan.

Ungkapan ini sesuai dengan pernyataan "*People who are motivated by the satisfaction of their accomplishments on the job tend to be far less affected by hygiene factors and show an inclination to have positive feelings toward work and the situation*" (Owens, 1970: 33). Terjemahan bebasnya adalah orang yang termotivasi oleh kepuasan kinerjanya berkecenderungan menjadi kurang dipengaruh faktor *hygiene* dan menunjukkan adanya kecenderungan memiliki perasaan positif ke arah situasi kerja. Istilah kepuasan kerja itu sebenarnya tiada lain adalah prestasi. Keinginan berprestasi atau tersedianya peluang untuk berprestasi dapat mendorong seorang pegawai, karywan, dan guru kearah '*a good feeling*'. Bahkan Johnson (1970: 103) menegaskan, "*The achievement motive is the disposition to approach success*". Prestasi (*achievement*) menjadi kata kunci sebagai pemotivasi guru dalam melaksanakan tugas profesi keguruan.

Pemahaman yang dapat diambil, faktor *hygiene*, yang dalam hal penelitian ini terdiri dari variabel supervisi pengawas dan variabel kompensasi bukan berarti tidak penting dalam memotivasi kerja. Ini berlaku bukan hanya bagi guru, tetapi juga bagi semua jenis pegawai, dan karyawan. Dalam memotivasi kerjaguru, pegawai, dan karyawan variabel supervisi dan kompensasi berposisi sebagai faktor yang menyebabkan memungkinkannya faktor motivasi menjadi berfungsi (Winardi, 2009: 360). Ini sesuai dengan sebutan istilah faktor *hygiene*, atau *maintenance*. Aspek motivator merupakan aspek intrinsik yang mampu

memotivasi seorang guru, pegawai dan karyawan dalam bekerja. Namun semangat guru, pegawai, dan karyawan tidak akan berjalan, tanpa didampingi faktor *hygiene*, yang dalam penelitian ini, variabel supervisi pengawas dan kompensasi.

Sampai kapanpun, supervisi memiliki fungsi strategis dalam peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Seorang pengawas harus terus berbenah dalam memberikan pelayanan para guru. Pelayanan kepengawasan pendidikan tidak hanya formalitas, melainkan harus bersifat fungsional.

BAGIAN KEEMPAT

PROBLEM PENGHARGAAN KINERJA

Pola hubungan kompensasi dan kinerja secara terang dapat dalam realitas kehidupan sehari-hari. Semua orang pasti membutuhkan kompensasi. Jenis kompensasi yang paling favorit adalah uang dan sembako. Ungkapan '*wani piro'* (ungkapan bahasa Jawa yang berarti 'berani berapa') sering muncul sebagai parameter keberhasilan kinerja seorang individu.

Ungkapan tersebut seolah menjelaskan, bahwa seorang pemberi pekerjaan tidak bisa berharap terlalu banyak dari para pegawai untuk sukses kinerjanya, bila kompensasi yang diberikan di bawah standar upah minimun kerja (UMK). Apakah hal tersebut memang benar ada di dalam realitas, ataukah hanya sekedar opini yang belum tentu ditopang oleh data.

Bagian ini akan membicarakan seputar pola hubungan kompensasi dengan motivasi dan kinerja. Diskusi ini menjadi sangat penting, untuk membuktikan apakah kompensasi berdampak positif terhadap kinerja, atau sekedar sebagai penyemangat kerja.

Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan terjemahan dari bahasa Inggris "*compensation*" yang memilik dua (2) arti, (1) "*The payment to unemployed or injured workers or their dependents*" dan (2) "*payment, remuneration*" (Mish, 1996: 234). secara tekstual, kompensasi berarti 'upah, bayaran, atau gaji'. Ada yang

membedakan antara upah dengan gaji. Upah didefinisikan sebagai harga yang dibayarkan untuk suatu jenis kerja atau jasa tertentu yang diberikan kepada seorang pegawai. Sedangkan gaji adalah bayaran yang diterima oleh seorang pegawai kantor, tenaga ahli, atau eksekutif untuk suatu masa waktu dan bukan untuk jam-jam kerja sebenarnya atau keluaran yang dihasilkan (Sinambela, 2012: 49).

Secara istilah, kompensasi adalah segala sesuatu, baik berupa uang maupun bukan uang, yang diterimakan pada para karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi dapat diberikan dalam bentuk: (a) finansial seperti gaji dan insentif (finansial langsung), asuransi kesehatan, pembayaran upah pada waktu tidak bekerja (finansial tidak langsung); dan (b) kompensasi non finansial seperti peluang akan adanya promosi, keamanan, pertemanan, dan sebagainya.

Al-Quran sebenarnya telah menyinggung ajaran kompensasi. Istilah kompensasi dalam al-Quran muncul dalam beberapa bentuk seperti: *ajrun* (upah), *tsawabun* (pahala)*. Rizkun* (rizki), dan *hayatun thoyyibatun* (kehidupan yang baik). Beberapa istilah itu ditemukan pada beberapa ayat yakni: (1) semua amal perbuatan akan mendapat imbalan (pahala) (QS. *al-Zalzal*, 99: 7-8); (2) imbalan diberikan seimbangan dengan prestasi kerja (QS. *al-Najm*, 53: 39); dan (3) Allah menyediakan pahala dunia dan pahala akhirat (QS. *al-Nisa*, 4: 134; QS. *Ali Imron*, 3: 145, 148). Beberapa ayat tersebut menjelaskan bahwa imbalan dalam al-Quran mencakup imbalan fisik dan imbalan non fisik. Imbalan

fisik berupa nikmat bendawi yang langsung bisa dirasakan secara fisik. Imbalan non fisik berupa macam-macam nikmat yang bisa dirasakan secara non fisik.

Paparan beberapa dalil naqli tersebut sesuai dengan teori kompensasi secara total. Istilah kompensasi meliputi gaji, tunjangan, penghargaan, atau sesuatu yang diberikan kepada seseorang sebagai hasil kerjanya. Sebenarnya dalam UU nomor 14 tahun 2005 terutama bab IV pasal 14 secara rinci sudah dipaparkan mengenai varian kompensasi yang menjadi hak guru. Berikut ini akan dipaparkan varian kompensasi yang diterima guru.

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berhak: (a) memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan social; (b) mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; (c) memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual; (d) memperoleh kesempatan meningkatkan kompetensi; (e) memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran untuk menunjang kelancaran tugas keprofesionalan; (f) memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan, dan/atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik guru, dan peraturan perundang-undangan; (g) memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas; (h) memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi; (i) memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan; (j) memperoleh kesempatan untuk

mengembangan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi; danatau (k) memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya (Sukandar, 2006: 12).

Dari kutipan di atas dapat dipahami bahwa kompensasi yang berhak diterima guru tidak hanya dalam bentuk kompensasi fisik atau uang, tetapi juga kompensasi non finansial. Kompensasi berupa uang meliputi gaji dan tunjangan profesi (Sukandar, 2006: 13). Sementara kompensasi nonfinansial banyak ragamnya sebagaimana diungkap pada kutipan di atas.

Berkaitan dengan itu, Luthans (2006: 153) mengatakan,

> Organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan untuk coba memotivasi, meningkatkan kinerja, dan mendorong loyalitas karyawan. Penghargaan yang dimaksud memiliki sejumlah bentuk berbeda yang meliputi uang (bonus, gaji, gaji insentif), promosi, dan benefit.

Ini berarti, (1) terdapat hubungan kuat antara penghargaan dengan motivasi, (2) penghargaan atau kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, dan (3) bentuk penghargaan tidak hanya uang, atau gaji, tetapi mencakup promosi jabatan, benefit, dan pengakuan. Terkait dengan pemahaman tersebut, Winardi (2009: 359) menjelaskan, bahwa “Pembicaraan tentang kompensasi dan motivasi hendaknya jangan sampai menimbulkan kesimpulan bahwa uang tidak penting dalam proses total untuk motivasi para karyawan”, termasuk guru. Uang tetap memegang peran penting. Akan tetapi, menurut teori motivasi Herzberg, uang

merupakan sebuah faktor higienik, dan bukan faktor pendorong (*motivator factor)*. Teori Herzberg ini tentu menarik dicermati, karena Herzberg membangun teorinya atas dasar penelitian. Hasil penelitiannya, sebagaimana dikutip Winardi (2009: 360) menunjukkan bahwa,“Sikap-sikap positif terhadap pekerjaan timbul dari pekerjaan itu sendiri, dan itu semua berfungsi sebagai motivator”. Dengan kata lain, lingkungan kerja, dan hubungan antar teman kerja jauh lebih memotivasi pekerja, dibanding faktor uang.

Namun demikian, sudah semenjak lama, uang telah dipandang sebagai penghargaan dan untuk beberapa orang hal itu penting daripada apapun yang diberikan perusahaan atau organisasi. Terkait dengan hal itu, Newman dan Hodgetts, sebagaimana dikutip Luthans (2006: 153) menyelidiki 'motivasi dalam industri rumah sakit'. Dia menemukan, 'pekerja telah menempatkan gaji bagus pada urutan paling atas'. Hal ini berkebalikan dengan pekerja industri, yang memposisikan pekerjaan menarik sebagai penghargaan urutan pertama (gaji menempati urutan kelima). Berdasarkan data tersebut, peran uang sebagai penghargaan akan berbeda-beda menurut individu dan industri. Namun demikian, uang merupakan penghargaan penting. Steve Kerr (Ahli kompensasi)bersama Goldman, sebagaimana dikutip Luthans (2006: 153) menyatakan, "Tidak ada seorangpun yang menolaknya, tidak ada yang mengembalikan, dan orang yang memiliki lebih daripada yang dapat mereka gunakan, melakukan hal-hal yang mengerikan untuk mendapatkan lebih banyak".

Kompensasi dalam bentuk uang (gaji) sering dihubungkan dengan empat atribut simbolis yang diperjuangkan setiap manusia yakni, (1) prestasi dan penghargaan, (2) kebebasan dan kontrol, (3) status dan rasa hormat, dan (4) kekuasaan (Luthans, 2006: 154). Penjelasan tersebut menegaskan bahwa gaji berpengaruh terhadap motivasi kerja dan sikap kerja. Secara khusus, uang membantu orang mempertahankan tujuan fisik (pakaian, mobil, rumah) dan psikologis (status, harga diri, perasaan berprestasi).

Teori Kompensasi

Banyak ragam teori pendukung kompensasi. Pertama adalah teori agensi. Teori agensi merupakan sebuah pendekatan relatif baru untuk memahami perilaku individu dan kelompok di dalam dan di luar organisasi. Secara khusus, teori agensi terkait dengan minat dan tujuan berbeda yang ada pada para *stakeholder* organisasi. Teori agensi merupakan sistem penghargaan perusahaan untuk memperlancar minat dan tujuan tersebut. Dinamakan teori agensi, karena berdasarkan fakta, bahwa jarang sekali pemilik perusahaan berada dalam kontrol organisasi. Pada hampir setiap kasus, para manajer adalah para agen yang bertanggung jawab untuk merepresentasikan minat pemilik.

Teori agensi juga membahas peranan resiko dan bagaimana pemilik dan manajer berbeda dalam hal pendekatan terhadap pengambilan resiko. Teori agensi akhirnya memeriksa perbedaan dalam horison waktu antara pemilik dan manajer. Pemilik mungkin memiliki horison waktu

lebih lama, karena tujuan mereka adalah memaksimalkan nilai mereka. Sementara manajer mempunyai horison waktu lebih pendek, karena jabatan mereka mungkin mengharuskan hasil jangka pendek yang bagus. Selain itu, kenyataan menyatakan bahwa bonus atau gaji berkaitan erat dengan seberapa baik kinerja manajer.

Kedua, teori Edward Lawler (ahli kompensasi). Sebagaimana dikutip Luthans (2006: 155), Lawler berpendapat, bahwa "Terdapat hubungan kuat antara daftar gaji total tim dan seberapa banyak permainan yang mereka menangkan". Dia menambahkan, "Dalam dunia agensi bebas, daftar gaji tinggi diperlukan untuk menarik dan mempertahankan bakat yang hebat" (Luthans, 2006: 155). Pengaruh kisaran gaji terhadap produktivitas merupakan salah satu hal yang lebih dipertimbangkan saat organisasi berusaha menentukan keefektifan gaji terhadap kinerja dari pada hal lain.

Uang tetap sangat penting, tetapi tidak dapat disangkal terdapat motivator potensial yang kompleks. Dalam konteks teori motivasi Maslow, uang sering hanya diidektikkan dengan kebutuhan karyawan paling dasar (makanan, kendaraan, pakaian, dan rumah). Uang juga menjadi simbol ekonomi, khususnya materi. Uang dapat memberikan kekuasaan, status, dan dapat menjadi alat pengukur prestasi. Uang menjadi strategi intervensi penguatan yang positif karenanya uang sangat efektif untukmeningkatkan kinerja.

Ketiga adalah teori kepuasan kerja. Tampubolon (2008: 38) menyatakan, bahwa “Implikasi kepuasan karyawan berhubungan langsung dengan produktivitas karyawan, tingkat kehadiran di tempat kerja, dan tingkat keluar masuk

karyawan”. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari tinggi rendah ketiga indikator tersebut. Teori ini mengajarkan apa yang memotivasi orang dalam pekerjaan. Ahli teori kepuasan fokus pada identifikasi kebutuhan dan dorongan pada diri seseorang dan bagaimana kebutuhan dan dorongan tersebut diprioritaskan (Luthans, 2006: 280). Teori ini menitikberatkan pada jenis insentif atau tujuan yang berusaha dicapai seseorang untuk dipuaskan dan dilakukan dengan baik. Teori kepuasan mengacu pada hal statis. Semenjak dahulu hingga kini, teori ini berhubungan hanya dengan satu aspek pada suatu waktu tertentu. Ini berarti, teori kepuasan hanya berusaha memahami apa yang memotivasi orang dalam bekerja.

Kompensasi tidak bisa mengabaikan uang. Kompensasi terpopuler, terlebih dalam dunia profesi, sering dikaitkan dengan gaji dan honor. Ketika disebut istilah ‘insentif’, maka itu berarti ‘uang’. Pemahaman ini tentu tidak berarti, bahwa kompensasi tidak harus berupa gaji, honor, dan uang. Kompensasi bisa berupa ‘promosi jabatan, ibadah ke tanah suci, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kompensasi dikaitkan dengan teori kepuasan menurut Maslow, sebagaimana dikutip Luthans (2006: 200), merentang dari kebutuhan fisik, kondisi kerja, keamanan, komunikasi, penghargaan, dan aktualisasi diri. Bila dikaitkan dengan teori Herzberg, kompensasi dikaitkan dengan penghargaan, prestasi, dan kemajuan. Sementara bila dikaitkan dengan teori Clayton Alderfer, kompensasi kerja harus dikaitkan dengan tiga kelompok kebutuhan yakni, (1) kebutuhan akan eksistensi, (2)

kebutuhan akan hubungan (*relatedness*), dan (3) kebutuhan akan perkembangan (*growth*). Penjelasannya adalah bahwa kebutuhan eksistensi (*need of existence*) berhubungan dengan kelangsungan hidup (kesejahteraan fisiologis). Kebutuhan hubungan (*need of relatedness*) menekankan pentingnya hubungan sosial atau hubungan antar pribadi. Kebutuhan pertumbuhan (*need of growth*) berkaitan dengan keinginan intrinsik individu terhadap perkembangan pribadi(Luthans, 2006: 285).

Dalam aturan sistem penghargaan organisasi, penguatan positif sangat penting bagi perilaku para anggota organisasi. Berkaitan dengan ungkapan tersebut, sistem penghargaan organisasi menjadi hal yang sangat kritis bagi manajemen kinerja. Sebuah organisasi bisa saja memiliki teknologi informasi mutakhir, perencanaan strategis dahsyat, deskripsi kerja ekselen, dan program pelatihan sangat komprehensif, namun bila faktor penguatan tidak proporsional, maka sistem pasti terpengaruh. Dengan demikian, sistem penghargaan (kompensasi) menjadi sebuah faktor kunci untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan (Luthans, 2006: 606). Uang berupa gaji mendominasi sistem penghargaan dalam organisasi.

Keempat, teori March seperti dikutip oleh Sergiovanni (1993: 71), menyatakan, "*Providing rewards for a performance inevitably leads to an emphasis on measuring performance. This linking of rewards and measurement typically causes problems*". Terjemahan bebasnya, pemberian penghargaan atas kinerja selalu mengarah kepada pentingnya penilaian

kinerja. Pengaitan penghargaan dan penilaian kerja biasanya menimbulkan persoalan. Lebih lanjut March mengatakan, "*A system of rewards linked to precise is not an incentive to perform well; it is an incentive to get a good score*" (Sergiovanni& Starratt, 1993: 72). Terjemahan bebasnya, sistem penghargaan dipastikan bukanlah merupakan insentif untuk berkinerja dengan baik. Sistem penghargaan tersebut merupakan insentif untuk mendapatkan penilaian yang baik. Bila ungkapan Sergiovanni & Starratt tersebut dikaitkan dengan guru, maka permasalahan besar yang muncul adalah guru akan bekerja hanya karena gaji yang diterimanya, bukan bekerja karena tuntutan pekerjaannya. Padahal nilai keikhlasan dan nilai perjuangan seharusnya menjadi bagian dari alasan mereka mengajar dan membimbing para siswa.

Pembahasan kompensasi guru tentu sangat penting terutama hubungannya dengan motivasi kerja guru. Guru adalah manusia biasa. Wajar bila mereka membutuhkan sarana untuk memenuhi kebutuhan hidup sebagai bagian dari balas jasa atas pekerjaannya. Wexley & Yukl (1984: 39) mengatakan, "*Pay incentive programs are one approach for motivating employees to work*". Maknanya adalah program bayaran insentif merupakan suatu pendekatan untuk memotivasi para karyawan bekerja.

Kelima, dalil naqli, baik al-Quran maupun hadits Nabi SAW. Dalil yang dapat dijadikan metode pembinaan terkait dengan variabel kompensasi guru antara lain: (1) ajaran keseimbangan (QS. *al-Baqarah*, 2: 201), (2) ajaran keikhlasan (QS. *al-An'am*, 6: 163), (3) niat ibadah (QS. *al-Dzariyat,* 51:

56) dan (4) ajaran kemuliaan orang berilmu (QS.*Al-Mujadalah*, 58: 11)

Selain ditunjukkan oleh beberapa ayat al-Quran di atas, terdapat sebuah ajaran Nabi SAW tentang kompensasi guru PAI yang belajar dan mengajarkan al-Quran. Hadits Nabi mengajarkan bahwa :

صحيح البخاري5027: حَدَّثَنَاحَجَّاجُ بْنُ مِنْهَالٍ حَدَّثَنَا شُعْبَةُ قَالَ أَخْبَرَنِي عَلْقَمَةُ بْنُ مَرْثَدٍ سَمِعْتُ سَعْدَ بْنَ عُبَيْدَةَ عَنْ أَبِي عَبْدِالرَّحْمَنِ السُّلَمِيِّ عَنْ عُثْمَانَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَال خَيْرُكُمْ مَن تَعَلَّمَ الْقُرْآنَ وَعلَّمَه قَالَ وَأَقْرَأَأَبُوعَبْدِالرَّحْمَن فِي إِمْرَةِعُثْمَانَ حَتَّى كَانَ الْحَجَّاجُ قَالَ وَذَاكَ الَّذِي أَقْعَدَنِي مَقْعَدِي هَذَا

(al-Bukhari, 1992: 75)

Shahih Bukhari 5027: Telah menceritakan kepada kami Hajjaj bin Minhal Telah menceritakan kepada kami Syu'bah ia berkata, Telah mengabarkan kepadaku 'Alqamah bin Martsad Aku mendengar Sa'd bin Ubaidah dari Abu Abdurrahman As Sulami dari Utsman radliallahu 'anhu, dari Nabi shallallahu 'alaihi wasallam, beliau bersabda: "Orang yang paling baik di antara kalian adalah seorang yang belajar Al Qur`an dan mengajarkannya." Abu Abdirrahman membacakan (Al Qur`an) pada masa Utsman hingga Hajjaj pun berkata, "Dan hal itulah yang menjadikanku duduk di tempat dudukku ini."

Dengan ditampilkannya beberapa daftar dalil naqli tersebut, dapat ditemukan formulasi kompensasi guru yang bisa diterima dengan senang hati. Walau bagaimanapun Guru tetap manusia biasa yang membutuhkan kebutuhan fisik. Guru membutuhkan kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan

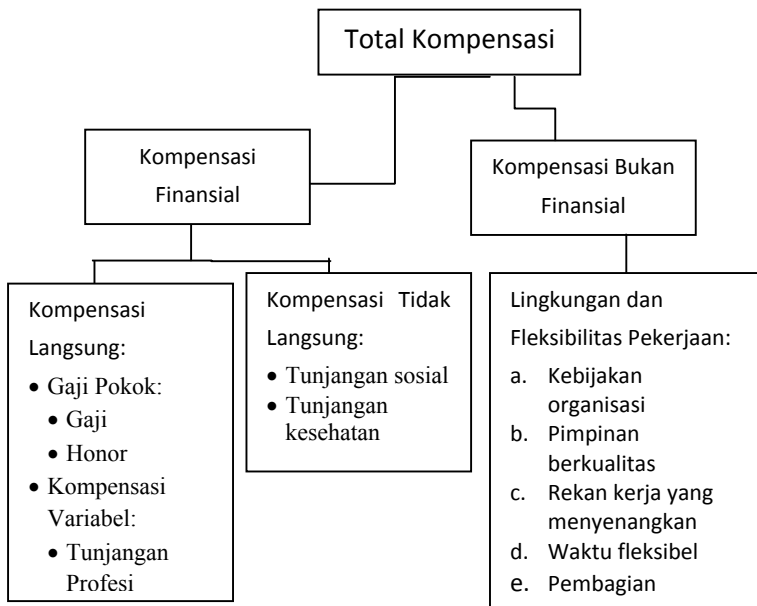
profesi, dan insentif lain yang sah sesuai undang-undang. Akan tetapi guru juga membutuhkan kompensasi non finansial. Kompensasi ini mencakup, pengakuan status, penghargaan sebagai pahlawan tanpa tanda jasa, dan memperoleh pahala Allah. Sebagaimana ditegaskan oleh hadits di atas, titel sebagai orang terbaik diberikan bagi guru yang mempelajari dan mengajarkan al-Quran. Ini sekaligus menandaskan bahwa kompensasi spiritual seharusnya dijadikan bagian kebutuhan dasar bagi guru.

Dalam penelitian ini, kompensasiberarti semua pendapatan yang berbentuk uang maupun bukan uang, baik langsung ataupun tidak langsung yang diterima guru sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada lembaga. Secara lebih rinci dapat dirumuskan, kompensasi berarti suatu penghargaan yang diterima seorang guru, baik secara finansial yang berupa gaji, upah, honor, insentif, tunjangan kesehatan, keluarga, dan sosial, maupun non-finansial yang meliputi status, pengakuan, keamanan, dan ibadah.

Jenis Kompensasi

Bangun (2012: 255) menjelaskan bahwa kompensasi guru dapat diberikan dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung dan secara tidak langsung. Ini berarti, ada dua jenis kompensasi yakni berupa finansial dan non finansial. Sistem pembayarannya ada dua yakni, secara langsung (*direct payment*) dan secara tidak langsung (*indirect payment*). Kompensasi finansial yang diberikan secara langsung terdiri dari: gaji pokok (gaji dan honor), dan kompensasi variabel (insentif dan bonus). Kompensasi

finansial yang diberikan secara tidak langsung terdiri dari: tunjangan sosial, pengobatan, asuransi, liburan, pensiun, dan berbagai tunjangan lain. Sedangkan kompensasi bukan finansial berupa lingkungan dan fleksibilitas pekerjaan. Kompensasi ini terdiri dari: suasana kerja, pemberian kesempatan, kebebasan, tanggung jawab, dan kondisi kerja.

Uraian jenis-jenis kompensasi di atas diformulasikan dalam gambar berikut.

Gambar 2.6 Komponen Total Kompensasi.

Gambar di atas diadaptasi dari: Wilson Bangun, 2012, Jakarta, Penerbit Erlangga.

Dari gambar tersebut dapat diketahui bahwa total kompensasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu penghargaan

intrinsik, dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan ekstrinsik berupa uang dibagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial langsung, dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari: (1) gaji Pokok (gaji bulanan dan honor), dan (2) kompensasi variabel (tunjangan profesi). Menurut Jones & Walters (2008: 285), insentif itu biasanya sama dengan istilah bonus yang diberikan kepada para guru yang berhasil memenuhi syarat-syarat tertentu. Insentif juga dipahami sebagai tambahan gaji pokok dan biasanya bersifat sementara dan bisa diperbaharui sesuai kesepakatan yang saling menguntungkan. Bila dikaitkan dengan tema penelitian ini, maka insentif menunjuk pada tunjangan profesi guru. Karena terdapat kesamaan karakteristik antara tunjangan profesi dengan insentif, yakni pemberiannya atas dasar persyaratan tertentu. Selanjutnya, kompensasi finansial tidak langsung berupa: tunjangan sosial, dan tunjangan kesehatan. Sedangkan kompensasi bukan finansial berupa lingkungan dan fleksibilitas pekerjaan yang terdiri dari: kebijakan organisasi, pimpinan yang berkualitas, rekan kerja yang menyenangkan, waktu yang fleksibel, dan pembagian pekerjaan.

Dari uraian di atas tampak jelas bahwa kompensasi yang diterima guru bukan hanya menyangkut gaji, honor, dan uang lembur saja, melainkan keuntungan non fisik yang meliputi: kebijakan lembaga yang adil dan berpihak pada kualitas prestasi guru, pimpinan berkualitas, rekan kerja yang menyenangkan, fleksibilitas waktu kerja, dan pembagian kerja berdasarkan kompetensi. Senada dengan hal tersebut,

Robbins (1991: 246) mengatakan, “Kompensasi itu bukan hanya gaji, melainkan juga benefit, perlindungan kesehatan, asuransi, serta keamanan lingkungan”.

Guru seharusnya mendapatkan hak kompensasi secara komprehensif. Kompensasi yang diberikan kepada guru seharusnya sama sebagaimana hak para karyawan sesuai dengan kinerjanya sebagai bentuk kontribusi mereka kepada lembaga. Para guru tentu berharap agar total kompensasi diberikan sebanding dengan kemampuan dan kinerja yang dilakukan. Para guru tentu sangat membutuhkan peningkatan kompensasi secara finansial yang diberikan secara langsung. Namun demikian, para guru juga sangat membutuhkan kompensasi non finansial yang kondusif. Mereka membutuhkan kebijakan organisasi atau lembaga yang didasarkan pada asas keadilan, tidak pilih kasih. Pimpinan yang berkualitas juga dapat menjadi bagian kompensasi non finansial yang tidak kalah penting dari kompensasi keuangan. Rekan kerja yang hangat dan menyenangkan merupakan jenis kompensasi non finansial yang penting untuk diperhatikan. Demikian pula, fleksibilitas waktu dan pembagian kerja yang tidak kaku merupakan bagian dari totalitas kompensasi kerja yang tidak bisa dipandang sebelah mata.

Sistem Pemberian Kompensasi

Masalah kompensasi merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan termasuk di lembaga pendidikan sekolah. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga karena merupakan salah satu aspek yang paling berarti baik bagi guru, karyawan maupun

organisasi. Kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan. Halini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandangan para guru dan karyawan. Bila kompensasi diberikan secara benar, para guru dan karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Terdapat hubungan antara guru dan karyawan yang terpuaskan dengan tingkat motivasi kerja dan kualitas kinerjanya.

Namun demikian sampai saat ini belum ada kesepakatan di antara para manajer organisasi, termasuk lembaga pendidikan sekolah, dalam menentukan persentase antara imbalan tunai dengan tunjangan dari biaya totalitas kompensasi. Ada dua perbedaan yang sangat tajam secara individual (guru atau karyawan) mengenai pilihan dalam hal tunjangan dan uang tunai. Ada sebagian tenaga kerja yang lebih menginginkan tunai, sedangkan tenaga kerja lainnya lebih menyukai tunjangan.

Vromm dalam Davis & Newstrom (2001: 46) mengajukan empat hal yang perlu diperhatikan dalam memberikan kompensasi yaitu:

(1) Kompensasi yang diberikan organisasi hendaknya sejajar dengan apa yang diinginkan oleh karyawan, bahkan ditegaskan bertitik tolak dari kepentingan karyawan untuk berusaha memaksimalkan tingkat kepuasannya,
(2) Pemimpin organisasi harus memperhitungkan daya tarik kompensasi yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan

karyawan atas kompensasi yang diterimannya. Karena itu disarankan agar para pimpinan organisasi memberikan kompensasi yang memiliki nilai yang tinggi menurut persepsi karyawan,

(3) Pemberian kompensasi perlu diimbangi dengan penekanan akan pentingnya keyakinan dalam diri karyawan mengenai apa yang diharapkan oleh organisasi kepadanya dan bahwa prestasi kerjanya dinilai dengan menggunakan kriteria yang rasional dan obyektif,

(4) Pemberian kompensasi tidak semata-mata menekankan aspek realitas dan rasional melainkan menekankan pula harapan mengenai prestasi kerja dan hasil pemuasan tujuan yang selanjutnya akan menentukan usahanya.

Menurut Armstrong &Baron (1998: 243-244) ada delapan peraturan emas dalam memberikan gaji kepada individu atau kelompok untuk kinerja mereka yaitu:

1. *Individuals and teams should be clear about the targets and standards of performance required, whatever those may be.*
2. *They should be able to track performance agaiust those targets and standards throughout the period over wich the performance is being assessed. They must be able to measure their performance, because if you cannot measure performance you cannot pay for performance.*
3. *They must be in a position to influence the performance by changing their behaviour or decisions.*

4. *They should understand what rewards they will receive for achievingthe end results-there should be a clear link between effort an reward.*
5. *The reward should follow as closely as possible the accomplishment that generated it.*
6. *The reward should be worthwhile.*
7. *The results required to generate the reward should be attainable, although not too easily.*
8. *The basis upon which rewards are made should be communicated positively and should be easy to understand.*

Kutipan di atas dapat diterjemahkan secara bebas bahwa ada delapan peraturan dalam memberikan gaji kepada individu atau kelompok kinerja yaitu:

(1) Target dan standar yang dipersyaratkan untuk individu dan kelompok harus jelas.
(2) Para pekerja mampu menjalankan kinerjanya dalam mengejar target dan standar dengan waktu yang telah ditentukan. Mereka harus dapat mengukur kinerja mereka sendiri, karena jika mereka tidak dapat, mereka tidak bisa menerima bayaran/ gaji dari kinerja mereka.
(3) Para pekerja harus berada dalam satu posisi tertentu untuk mempengaruhi kinerja dengan merubah sikap atau putusan mereka.
(4) Para pekerja harus mengerti betul penghargaan apa yang akan mereka terima un-tuk pencapaian hasil akhir harus ada hubungan yang jelas antara usaha dan hasil.
(5) Penghargaan harus sebisa mungkin setara dengan prestasi yang telah dihasilkan.
(6) Penghargaan tersebut harus bermanfaat.
(7) Hasil yang dipersyaratkan untuk menghasilkan suatu penghargaan dapat dicapai oleh semua pekerja, meskipun pencapaiannya tidak terlalu mudah.
(8) Dasar-dasar pemberian penghargaan harus ikomunikasikan secara positif dan mudah untuk dimengerti.

Berdasarkan berbagai teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi di sekolah sebenarnya lebih sederhana, baik sekolah negeri maupun swasta. Secara umum, para guru mendapatkan dua macam kompensasi. Pertama berupa finansial secara langsung (yang mencakup gaji beserta tunjangan lainnya dalam bentuk uang dan insentif atau honor atas persyaratan tertentu) dan finansial secara tidak langsung seperti tunjangan sosial, dan tunjangan kesehatan.Kedua berupa kompensasi non-finansial yang meliputisuasana kerja, pemberian kesempatan, kebebasan, tanggung jawab, dan kondisi kerja.

Dari kedua jenis kompensasi tersebut yang menjadi fokus diskusi adalah kompensasi finansial yang diterima secara langsung setiap bulan atau setiap kegiatan selesai. Yang pertama disebut dengan istilah gaji bulanan, hororarium di luar gaji, dan tunjangan profesi. Gaji bulanan guru, baik negeri maupun swasta, sudah jelas sistem penggajiannya. Honorarium biasa digunakan untuk kegiatan-kegiatan tambahan dan bersifat temporal seperti koreksi ujian, membimbing kegiatan ekstra, dan sebagainya.

Dalam struktur total kompensasi, selain gaji dan honor juga dikenal istilah insentif dan bonus. Istilah tunjangan profesi guru tidak ditemukan dalam sistem kompensasi total. Jones & Walters (2008: 284) mengatakan, ”Sistem insentif dipergunakan sebagai kompensasi bagi sebentuk prestasi tertentu dengan syarat tertentu pula. Sistem ini berupa uang atau bentuk lain, namun dirancang sebagai imbalan bagi kontribusi positif para terhadap sebuah tujuan khusus”. Dilihat dari penjelasan tersebut, sistem insentif atau bonus adalah nama lain dari tunjangan profesi bagi guru. Karena

tunjangan profesi diberikan kepada guru sebagai bentuk penghargaan atas titel sebagai guru profesional dengan syarat di antaranya harus lulus uji sertifikasi guru. Jones & Walters (2008: 285) menandaskan, "Insentif merupakan tambahan bagi gaji pokok dan biasanya bersifat sementara, yang bisa saja diperbaharui berdasarkan kesepakatan yang saling menguntungkan". Berdasarkan pada informasi tersebut, semakin jelas mengapa tunjangan profesi tidak diberikan bersamaan gaji pokok, melainkan diberikan pada kesempatan berbeda. Bahkan hingga saat ini, tunjangan profesi diberikan secara berkala, terkadang triwulan sekali, dan terkadang satu semester sekali. Semua tergantung pada kebijakan kementerian agama dan kementerian dikbud pusat.

Terdapat satu hal penting yang dibahas di sini, bahwa sistem pemberian kompensasi di lembaga pendidikan belum didasarkan syarat-syarat sebagaimana disarankan oleh Victor H. Vromm dan Amstrong & Baron sebagaimana dikutip di atas. Sistem penggajian sekolah di Indonesia (mayoritas) masih menggunakan sistem kuno yang didasarkan pada posisi kerja sistem sekolah, seperti: guru kelas, guru agama, guru konselor, dan guru mata pelajaran. Sistem gaji tunggal dan sistem gaji prestasi hingga kini belum ditemukan dalam sistem kompensasi di lembaga pendidikan di Indonesia. Sistem gaji tunggal adalah sistem gaji atas dasar dua buah faktor yakni pengalaman dan keahlian (Jones & Walters, 2008: 278). Pengalaman tidak hanya diukur melalui masa kerja saja, tapi lebih kepada kualitas pengalaman. Keahlian lebih ditekankan pada kompetensi dan produktivitas.

Sedangkan sistem gaji prestasi merupakan rancangan kompensasi berdasarkan pada prestasi guru atau karyawan (Jones & Walters, 2008: 282). Syarat untuk mendapatkan sistem gaji prestasi, seorang guru atau karyawan harus lolos uji kinerja (*performance appraisal*). Sistem kompensasi kedua ini tentu lebih menantang dan bersifat progresif, walaupun terdapat sisi kelemahannya. Kelemahan pertama, bila seorang guru atau karyawan tidak lolos evaluasi kinerja, maka gaji yang diterima hanya gaji pokok yang jumlahnya relatif kecil. Kelemahan kedua, bila para guru termasuk orang-orang yang memiliki prestasi terbaik, maka kondisi keuangan sekolah biasanya belum siap untuk hal tersebut.

Fungsi Kompensasi

Luthans (2006: 154) mengatakan,sekalipun belakangan ini ada kecenderungan untuk menurunkan pentingnya gaji sebagai penghargaan organisasi, namun terdapat banyak bukti bahwa uang secara positif dapat mendorong sebagian besar orang. Menurut Luthan, sistem gaji yang benar berpengaruh positif terhadap kinerja. Jika sistem gaji dirancang secara tepat untuk memenuhi strategi, ia dapat memiliki dampak positif terhadap kinerja individu.

Paparan tersebut sebenarnya membicarakan hubungan kausalitas antara kompensasi, motivasi dan kinerja. Dikatakan, bahwa kompensasi finansial berfungsi sebagai pendorong orang dalam bekerja dan meningkatkan kinerja. Kompensasi dapat berfungsi demikian, apabila sistem gaji dirancang sesuai dengan asas-asas dan tujuan pemberian kompensasi. Hasibuan (2007: 122) mengatakan, kompensasi

harus didasarkan pada asas keadilan dan kelayakan serta kewajaran.

Besaran kompensasi yang dibayarkan kepada guru atau karyawan seharusnya didasarkan pada asas adil dan layak. Asas keadilan dan kelayakan ini harus diperhatikan secara seksama, supaya tujuan utama pemberian kompensasi tercapai. Tujuan utama pemberian yang dimaksud adalah untuk merangsang gairah dan kepuasan kerja guru atau karyawan. Artinya, pemberian kenaikan gaji harus diseimbangkan dengan jaminan kenaikan produktifitas kerja. Konsekuensinya, bila ditemukan peningkatan gaji namun kinerja tetap atau bahkan turun, maka peningkatan gaji harus ditinjau ulang.

Peningkatan kesejahteraan dalam bentuk kompensasi finansial harus dikaitkan dengan teori keadilan distributif (Luthans, 2006: 293). Keadilan distributif merupakan sebuah teori bahwa seseorang sebaiknya mendapatkan apa yang patut didapatkannya. Maknanya, orang yang berprestasi sudah sepantasnya mendapatkan peningkatan kesejahteraan. Dengan sendirinya, orang yang tidak berprestasi harus menerima gaji berbeda dengan temannya yang berprestasi. Sedangkan asas kelayakan dimaknai, bahwa kompensasi guru atau karyawan dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat normatif ideal (Hasibuan, 2007: 123). Ukuran kelayakan bersifat relatif. Penetapan besarnya kompensasi tiap daerah berbeda-beda, karenanya pemerintah menetapkan kebijakan upah minimal regional (UMR).

Uraian di atas menunjukkan bahwa kompensasi merupakan komponen fungsional dalam pengelolaan organisasi. Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam upaya meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Hal ini senada dengan Wexly & Yukl (1984: 39) yang mengatakan, "*Pay incentive programs are one approach for motivating employees to work*". Ungkapan tersebut menegaskan, bahwa keberadaan kompensasi bukan hanya penting karena merupakan pendorong utama seseorang untuk bekerja, tetapi juga karena kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada anggota organisasi mempunyai kadar pengaruh yang tinggi terhadap moral dan disiplin kerja pada diri anggota organisasi. Karena itu setiap organisasi seharusnya dapat menetapkan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang diberikan kepada anggota organisasi.

Stinnet (1968: 117) menyatakan bahwa"*A key measure of advancement in any occupation or professional is the level of remuneration. This is not an infallible guideline to advancement, but is an important one".* Secara bebas kutipan tersebut dapat diartikan, tingkat kompensasi (remunerasi) merupakan kunci pengukuran peningkatan kinerja dalam pekerjaan atau profesional. Walaupun kompensasi bukan merupakan pedoman sempurna, namun kompensasi merupakan faktor penting. Selanjutnya, Amstrong & Baron (1998: 238) berdasarkan hasil penelitiannya menegaskan bahwa gaji masih menjadi elemen penting dalam sistem manajemen kinerja karena:

It motivates people to perform better or to develop their skills and competences.It delivers the message that performance and competence are important.It is fair and equitable to reward people differentially according to their performance, competence or contribution.

Bila ungkapan Armstrong & Baron di atas diartikan secara bebas, maka dapat dipahami, bahwa gaji merupakan elemen penting dalam skema manajemen dikarenakan: (1) Gaji memberikan motivasi kepada para pekerja untuk bekerja lebih baik lagi atau mengembangkan kecakapan dan kemampuan para pekerja. (2) Gaji memberikan suatu petunjuk/pesan bahwa kinerja dan kecakapan adalah hal yang penting. (3) Gaji merupakan hal yang pantas dan adil sebagai penghargaan terhadap para pekerja secara berbeda sesuai dengan kinerja, kecakapan dan kontribusi yang mereka lakukan.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa jika kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan kinerjanya, kemungkinan besar akan terjadi keluar masuk *(turn over)*para pekerja. Sebaliknya jika terlalu berlebihan, maka organisasi akan kehilangan posisi kompetitif antara pekerja dan organisasi. Selain itu hasil penelitian tersebut juga dapat dimaknai bahwa harapan-harapan guru tersebut tidak hanya mencakup seberapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan untuk sejumlah upah, tetapi juga melibatkan keseluruhan pola hak-hak, hak istimewa, dan kewajiban.

Implikasinya adalahkompensasi bersifat fungsional atas peningkatan organisasi, kualitas individu dalam organisasi,

dan peningkatan kinerja individu. Secara rinci kompensasi berfungsi untuk:

(1) Menarik atau merekrut guru yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi keguruan,
(2) Mempertahankan guru berkualitas agar tetap mengajar dengan baik,
(3) Memotivasi guru untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi, dan
(4) Merangsang para guru agar mau bekerja keras untuk melahirkan karya-karya ilmiah unggul dan kompetitif.

Berkaitan dengan fungsi kompensasi, secara jelas Bangun (2012: 255) mengatakan, ”Salah satu cara manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi adalah melalui kompensasi”. Bahkan Wexley & Yukl (1984: 62) menekankan, bahwa ”karyawan yang terpuaskan akan lebih bersemangat (*be more motivated*), lebih produktif (*more productive*) daripada karyawan yang tidak terpuaskan”.

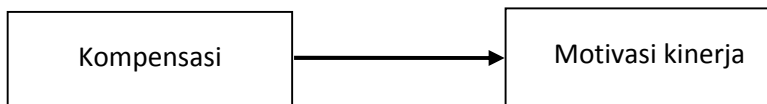
Dimensi Kompensasi

Kompensasi merupakan hak yang diterima para individu dari manajemen organisasi atas kinerjanya. Kompensasi tidak bersifat tunggal. Kompensasi dalam bahasa publik hanya berupa uang. Padahal kompensasi merupakan suatu kumpulan hak yang harus diberikan guru, pegawai, dan karyawan, karena mereka telah melaksanakan pekerjaan sesuai standar kinerja yang ditetapkan. Kompensasi merupakan hak individu yang telah memberikan jasa pada organisasi.

Kompensasi terdiri dari berbagai dimensi (ada yang menyebut jenis atau macam). Kompensasi secara garis besar dikelompokkan dalam dua bagian, finansial dan non finansial. Kompensasi finansial ada yang diberikan langsung dan ada yang tidak langsung diberikan. Kompensasi finansial yang diberikan secara langsung terdiri dari gaji pokok (gaji dan honor), dan kompensasi variabel: tunjangan profesi.

Kompensasi finansial yang tidak diberikan secara langsung terdiri dariTunjangan sosial dan Tunjangan kesehatan. Sedangkan kompensasi non finansial berupa lingkungan kerja dalam bentuk kebijakan organisasi, pimpinan berkualitas, rekan kerja yang menyenangkan, dan pembagian waktu fleksibel.

Tunjangan Profesi Hanya Menyemangati

Kompensasi hanya berfungsi sebagai penyemangat kerja. Tunjangan profesi hanya menjadi motivator kerja, tidak mampu meningkatkan kinerja. Simpulan ini tentu berbenturan dengan teori. Secara teoritik, hubungan kausalitas antara kompensasi dengan motivasi kerja didukung beberapa teori. Teori Amstrong & Baron (1998: 238) yang mengatakan, "*Pay motivates people to perform better".* Gaji (kompensasi finansial) memotivasi orang bekerja lebih baik. Teori ini menerangkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja. Hubungan kausal kompensasi dengan motivasi kerja tersebut dapat diformulasikan sebagai berikut.

Gambar 2.9 Hubungan Kausal Kompensasi dengan Motivasi Kerja
Sumber: Amstrong & Baron, 1998, halaman 238

Gambar di atas menjelaskan bahwa kompensasi (insentif) dapat memotivasi pegawai melalui persepsi kepuasan kerja. Tingkat kepuasan akan seimbang dengan tingkat motivasi yang ditimbulkan. Semakin baik tingkat kepuasan yang diperoleh pegawai dalam bentuk insentif, semakin tinggi tingkat motivasi. (Sinambela, 2012: 11).

Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja juga didukung teori harapan. Menurut teori harapan, motivasi sama dengan valensi dikalikan harapan dikalikan bentuk *reward* yang diterima (*instrumentality*). Teori tersebut diformulasikan sebagai berikut: motivasi= valensi X ekspektansi X instrumentalitas[1] (Davis & Newstroom, 1985: 95). Maknanya adalah motivasi akan kuat manakala ketiga aspek tersebut semuanya kuat. Bila ada salah satu aspek lemah, motivasi akan melemah. Sementara menurut teori Chung & Megginson (1981) sebagaimana dikutip Husaini Usman (2009: 252) menjelaskan, kompensasi (insentif) berpengaruh terhadap motivasi kerja secara tidak langsung, karena harus melalui

[1]Istilah valensi dan ekspektansi sudah dijelaskan di bagian depan. Istilah instrumentalitas berarti *'one's estimate of the probability that effort will result in receiving the reward'.* Instrumentalitas adalah perkiraan seorang guru tentang kemungkinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan penerimaan *reward* (Davis & Newstroom, 1985: 93).

persepsi. Kompensasi finansial berupa gaji, upah, atau insentif yang diterima individu memberikan dampak persepsi. Persepsi individu mengatakan, jika organisasi atau lembaga semakin maju, maka kondisi keuangan semakin baik. Kondisi finansial yang sehat tentu akan berdampak pada semakin meningkat pula gaji atau insentif yang diterima karyawan. Persepsi inilah yang memunculkan usaha-usaha motivasi.

Hasil penelitian menyebutkan, kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil analisis menunjukkan, skor koefisien jalurnya sebesar 0,142 dengan skor *sig* 0,045 (lebih kecil dari 0,05). Berarti, kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja guru.

Teori Herzberg dalam Miftah Thoha (2009: 231) menyebutkan, bahwa "Sebenarnya mematahkan anggapan sementara pimpinan bahwa persoalan-persoalan semangat kerja para karyawan dapat diatasi dengan pemberian upah atau gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan memperbaiki kondisi kerja". Ivancevich, et.al., (2005: 146) mengatakan,

> Dalam penelitian yang melibatkan 4000 karyawan ditemukan tiga bidang utama yang mempengaruhi motivasi karyawan: *persoalan organisasi*, seperti kompensasi, tunjangan, kesempatan karir, dan reputasi perusahaan; *persoalan pekerjaan*, seperti jadwal pekerjaan, kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru, dan mendapatkan pekerjaan yang menantang; dan *persoalan pemimpin*, seperti apakah pemimpin atau supervisor mereka dapat dipercaya, merupakan motivator dan pembimbing yang baik dan fleksibel yang memecahkan masalah.

Hasil penelitian tersebut menyebutkan secara jelas bahwa salah satu dari sekian variabel yang mempengaruhi

motivasi kerja adalah kompensasi, tunjangan, dan kesempatan karir. Ini berarti, pengaruh signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja tidak hanya didukung oleh teori saja, akan tetapi juga didukung oleh hasil penelitian.

Mempertanyakan Kehadiran Kompensasi

Hampir semua teori menyatakan bahwa kompensasi secara meyakinkan berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Namun ternyata beda dalam teori, lain pula dalam realitas. Hasil penelitian menunjukkan, variabel kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hasil ini tentu telah terjadi benturan antara teori dengan kenyataan di lapangan.

Padahal Sudarmanto (2009: 36), mengatakan, "Sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi". Menurut teori tersebut, seharusnya ada hubungan positif antara variabel kompensasi dengan variabel kinerja.Selanjutnya, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Terlepas dari penjelasan di atas, ada satu hal yang perlu dicermati. Teori Sudarmanto tersebut menyebutkan 'sistem penghargaan'. Penghargaan merupakan bagian dari sistem kompensasi secara menyeluruh. Penghargaan tidak harus berupa uang. Penghargaan itu bisa berupa pengakuan, pujian, pemposisian, sapaan, dan bahkan senyuman oleh manajemen terhadap individu atas prestasi kerjanya.

Pemberian kompensasi harus didasarkan sistem kompensasi. Pemberian kompensasi yang tanpa dilandasari sistem yang jelas berakibat kurang efektif dampaknya. Sistem pemberian kompensasi yang baik menjadikan kompensasi

berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan sistem kompensasi, pemberian kompensasi, misalnya, penghargaankepada pegawai berprestasibersifat adil dan tepat sasaran. Pemberian penghargaan seperti itu dapat mendorong perilaku pegawai tersebut semakin produktif. Sebenarnya cara dan ketepatan pemberian penghargaan itulah yang menjadi aspek penting dalam sistem kompensasi. Hal demikian sebenarnya sesuai dengan sifat dasar setiap manusia. Setiap orang suka diberi penghargaan dan atau pujian. Namun bila penghargaan atau pujian tersebut diberikan tidak pada saat dan dengan cara yang tepat, maka dampak terhadapa kinerja kurang positif.

Berkaitan dengan hal itu, Rasul SAW memberikan penegasan dalam hadits yang berbunyi.

حَدَّثَنَاالْعَبَّاسُ بْنُ الْوَلِيدِالدِّمَشْقِيُّ حَدَّثَنَاوَهْبُ بْن سَعِيد بْنِ عَطِيَّةَ السَّلَمِيُّ حَدَّثَنَاعَبْدُالرَّحْمَن بْن زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ عَبْدِاللَّهِ بْنِ عُمَرَقَالَ قَالَ رَسُول اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُواالْأَجِيرَأَجْرَهُ قَبْلَ أَن يَجِفَّ عَرَقُهُ (رواه إبن ماجه)

Telah menceritakan kepada kami Al Abbas bin Al Walid Ad Dimasyqi berkata, telah menceritakan kepada kami Wahb bin Sa'id bin Athiah As Salami berkata, telah menceritakan kepada kami 'Abdurrahman bin Zaid bin Aslam dari Bapaknya dari Abdullah bin Umar ia berkata, "Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Berikanlah upah kepada pekerja sebelum kering keringatnya(Ibnu Majah, 2005: 55)."

Hadits di atas menegaskan bahwa cara pemberian kompensasi yang baik versi Rasul SAW adalah pemberian upah sebelum keringat karyawan mengering. Pemberian kompensasi yang baik dan benar akan berpengaruh positif

terhadap kepuasan kerja. Ini senada dengan hasil penelitian Mustaqim (2011) menyatakan, bahwa “Variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 56%”. Kompensasi finansial dan non finansial merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.Dengan demikian, secara teoritik maupun secara empirik terdapat hubungan kausal antara variabel kompensasi dengan variabel kinerja.

Namun demikian hasil penelitian ternyata berbeda dengan teori dan beberapa hasil penelitian di atas. Hasil penelitian menunjukkan, variabel kompensasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kompensasi tidak memiliki pola pengaruh langsung terhadap kinerja, namun memiliki pola pengaruh tidak langsung yang signifikanmelalui variabel motivasi kerja (py_4 p_{42} = 0,14) dengan sumbangan efektif sebesar 0,06 (5,6%).

Berdasarkan temuan tersebut disimpulkan bahwa walaupun variabel kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja guru PAI, akan tetapi melalui variabel motivasi kerja guru terhadap kinerja guru PAI, terlihat bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru PAI dengan sumbangan efektif sebesar 5,6%. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat dipahami bahwa variabel motivasi kerja menjadi variabel *intervening* antara variabel kompensasi dan kinerja guru. Meminjam teori Herberg, dapat dikatakan kompensasi memiliki fungsi terhadap peningkatan kinerja guru PAI setelah melalui variabel motivasi kerja.

Temuan tersebut juga dapat dimaknai bahwa variabel kompensasi tidak dapat dijadikan sebagai variabel bagi

peningkatan kinerja guru bila tidak disandingkan dengan variabel motivasi sebagai variabel *intervening* yang menghubungkan dengan variabel kinerja.

Hasil penelitian ini secara jelas menunjukkan, bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal itu dibuktikan dengan nilai koefisiennya sebesar -0,003 dengan nilai *sig* 0,957 (lebih besar dari 0,05). Sumbangan efektifnya hanya sebesar 5,6 %.

Mengapa hal ini bisa terjadi, seharusnya kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Paling tidak bisa diduga bahwa peningkatan kompensasi (finansial) guru melalui tunjangan profesi menyisakan banyak persoalan. Karenanya, pemberian tunjangan profesi belum banyak memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja guru. Para guru menyambut gembira atas pencairan tunjangan profesi, namun kinerja mereka tidak terpacu lantaran hal tersebut. Secara realitas, para guru makin bersemangat pada saat pengurusan pencairan tunjangan profesi. Namun mereka tidak semangat dalam bekerja atas tunjangan profesi. Mereka tidak jarang meninggalkan kelas lantaran sibuk mengurusi persyaratan pencairan tunjangan profesi. Semangat mengajar guru bersertifikat pendidik pun tidak banyak berubah. Oleh karena itu, wajar bila penelitian Wahab (2011) menyebutkan, bahwa cara mengajar guru terseritifikasi tidak menunjukkan perbedaannya dengan guru yang belum tersertifikasi. Kinerja guru tersertifikasi masih tetap seperti sebelum mendapatkan tunjangan profesi.

Pembahasan kinerja dikaitkan dengan kompensasi biasanya dekat hubungannya dengan persoalan kepuasan, dan imbalan atau gaji. Teori Beck (1990: 348) menyebutkan,

“*It is only partly true that ‘happy workers are good workers’. The relationship between job satisfaction and performance is considerably less than perfect*”. Terjemahan bebasnya adalah hanya sebagian kecil kebenarannya bahwa pekerja yang senang adalah pekerja yang baik. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja terkadang jauh dari sempurna. Maknanya, tidak selamanya benar ada hubungan antara tingkat kepuasan dengan kinerja. Teori Beck dikuatkan teori Lawler & Porter sebagaimana dikutip Beck sendiri (1990: 348) bahwa, “*Performance which leads to rewards produces satisfaction with the work and also produces the expectation that future performance will also lead to rewards*”. Artinya, kinerja yang menunjuk pada imbalan menghasilkan kepuasan kerja dan menghasilkan harapan bahwa kinerja ke depan juga akan mengarah pada imbalan.

Kutipan di atas menunjukkan adanya hubungan kausal yang erat antara kinerja dengan imbalan, asalkan imbalan tersebut bersifat dinamis mengikuti kualitas kinerja. Imbalan yang bersifat statis dan monoton kurang berdampak pada kepuasan kerja. Bahkan Abernathy (2000: 29) menegaskan bahwa*,”Without an incentive system, good performance management and continous improvement are difficult to sustain”.* Tanpa suatu sistem insentif, praktik manajemen kinerja yang baik dan perbaikan berkelanjutan akan sulit bertahan lama. Maknanya adalah kompensasi berupa uang, terutama yang diterima langsung, tidak bisa ditinggalkan dalam sistem kinerja manapun. Namun pemberian kompensasi finansial tanpa disertai sistem manajemen yang

bagus akan kurang efektif, bahkan dapat menimbulkan permasalahan baru terhadap upaya peningkatan guru.

Terkait dengan kenyataan bahwa peningkatan kompensasi berupa tunjangan profesi belum dapat meningkatkan kinerja guru, Rivai & Murni (2010: 49) mengatakan,

> Jawaban klise, karena gaji guru rendah. Karena gaji rendah, generasi muda yang tertarik menjadi calon guru umumnya bukan para calon terbaik. …lulusan non kependidikan yang tertarik menjadi guru dengan mengambil program akta mengajar dapat dipastikan juga bukan lulusan terbaik. Mereka umumnya memilih menjadi guru karena kesulitan mencari pekerjaan di luar profesi guru.

Ungkapan tersebut menjelaskan, bahwa pemberian kompensasi berupa tunjangan profesi, dan atau tunjangan lainnya hanya akan menimbulkan. Sebagai pegawai, para guru mempunyai hak atas kesejahteraan hidup dan penghargaan, namun di sisi lain peningkatan hak tersebut sulit diimbangi aspek kewajibannya. Itu berarti, peningkatan kinerja tidak mampu dicapai hanya melalui peningkatan kompensasi. Peningkatan mutu guru sebenarnya bermuara pada aspek kemampuan dan keterampilan (Ivancevich, 2005: 85), bukan pada aspek kompensasi.

Apalagi upaya pemberian kompensasi – utamanya tunjangan profesi – jika tidak dibarengi dengan sistem yang baik dapat menimbulkan masalah. Robbin (1991: 247) mengatakan, "*If rewards are allocated completely on nonperformance factors –such as seniority or job title—then*

employees are likely to reduce their effort". Artinya, jika imbalan-imbalan itu dialokasi sepenuhnya atas dasar faktor-faktor non kinerja –seperti halnya senioritas atau judul pekerjaan—maka kemungkinan para karyawan akan kendor kerjanya.

Ungkapan singkat Robbin tersebut, tampaknya sesuai dengan sistem pemberian kompensasi finansial di lingkungan pendidikan, baik guru negeri maupun swasta. Pemberian gaji atau tunjangan profesi –hingga saat ini—belum didasarkan pada penilaian kinerja. Simpulan tersebut didasarkan pada kenyataan di sekolah-sekolah yang para gurunya sudah bersertifikat pendidik. Cara mengajar guru bersertifikat ternyata tidak lebih baik dari guru yang belum bersertifikat pendidik. Walau demikian, para guru bersertifikat tersebut tetap menerima tunjangan profesi.

Kurang efektifnya kompensasi dalam mempengaruhi kinerja guru juga dapat dikaitkan dengan proses pencairan tunjangan profesi. Pencairan tunjangan profesi hingga saat bahkan sampai kapan belum bisa secara rutin dibayarkan tiap bulan, rata-rata tiap tiga bulan atau tiap satu semester sekali. Itupun para guru harus bersusah payah dalam memenuhi persyaratan pencairan. Persyaratan yang diberikan cukup rumit. Berkaitan dengan hal tersebut, teori Abernathy (2000: 215) menegaskan, "*Without total performance system, any attempt at incentive pay will either be ineffective or counter-productive*". Tanpa sistem kinerja total, upaya melalui pembayaran insentif akan kurang efektif atau kurang produktif.

Untuk itu, kepuasan kerja yang hanya dikaitkan dengan variabel kompensasisebaiknya tidak dianggap sebagai titik akhir dalam pembinaan kinerja guru. Terdapat bukti bahwa kepuasan bersama dimensi lain memainkan peranan penting dalam studi perilaku dan organisasi (Luthans, 2006: 246). Artinya, signifikansi peningkatan kinerja guru melalui peningkatan kompensasi –terutama aspek finansial – harus dibarengi dengan variabel-variabel lain.

Selanjutnya, pembahasan kompensasi terhadap kinerja dapat dikaitkan dengan aspek peluang dalam pekerjaan guru. Terkait hal itu Hoy & Miskel (1991: 257) mengatakan, *"The teaching in the elementary and secondary schools has a flat career path, the career is unstaged".* Pengajaran pada sekolah dasar dan menengah memiliki peluang karir yang cenderung datar*.* Bahkan dikatakan, bahwa guru sebagai sebuah pekerjaan tidak memiliki peluang pengembangan. Hoy & Miskel (1991: 257)menegaskan, "*That teachers have no opportunity for advancement in their instructional work".* Pekerjaan guru tidak sekedar mendatar (*unstaged*), bahkan tidak ada peluang pengembangan karir bagi karir guru. Para guru tidak memiliki peluang bagi peningkatan dalam karir keguruan mereka. Namun demikian Rivai & Murni (2010: 50) menegaskan, bahwa sebenarnya karir guru bisa berpeluang dengan catatan,

> Karir guru juga harus jelas dan ditetapkan secara objektif. Guru berprestasi secara otomatis akan menjadi wakil kepala sekolah atau kepala sekolah. Wakil kepala atau kepala sekolah akan berkompetisi menjadi kepala dinas pendidikan.

Ironisnya, realitas di lapangan berbicara lain. Apresiasi atau penghargaan guru berprestasi hanya dalam bentuk selembar kertas piagam. Tidak sedikit ditemukan seorang dengan predikat 'guru berprestasi, guru teladan', namun kesejahteraan yang diterima sama dengan guru-guru lain yang tidak mendapat predikat seperti yang dimilikinya.

Sementara itu, guru dikenal dengan '*Low of pay and low of prestige, but having a significant factor'* (Mullin, 1991: 106). Guru biasanya bergaji rendah dan prestisenya pun juga rendah, tetapi guru merupakan faktor penting. Sebuah slogan mengatakan, "tanpa guru sebuah bangsa akan kehilangan generasi berkualitas di masa mendatang". Tanggung jawab setinggi langit, namun gajinya tergolong kecil. Mullin (1991: 106) menggambarkan tanggung jawab guru sebagai '*The most critical factors in determining the degree to which their students become educated adults'* (Mullin, 1991: 106). Guru merupakan faktor paling penting dalam menentukan tingkatan para siswa menjadi orang dewasa terdidik. Maknanya, guru berperan sebagai penentu kualitas sebuah bangsa di masa depan. Anak-anak yang hari ini dididik seorang guru, kelak mereka akan menjadi orang-orang dewasa. Bagaimana kualitas pendidikan orang-orang dewasa nanti tentu tidak dapat terlepas dari kualitas pembelajaran para gurunya.

Itu berarti, persoalan peningkatan kinerja guru PAI tidak secara sederhana dapat dilakukan melalui variabel kompensasi. Banyak faktor yang harus dilibatkan dalam upaya peningkatan kinerja guru. Faktor-faktor yang dimaksud mencakup:

1) Sumber daya manusia,
2) Sistem penilaian kinerja guru,
3) Sistem penggajian pegawai tidak didasarkan pada kinerja, melainkan didasarkan pada aspek senioritas dan kepangkatan,
4) Sistem pencairan tunjangan profesi yang belum dan persyaratannya cukup rumit dan sulit, dan lain sebagainya.

Atas dasar paparan di atas dapat disimpulkan, bahwa variabel kompensasi tidak dapat dijadikan sebagai variabel tunggal untuk meningkatkan kinerja guru. Kompensasi terutama gaji dan tunjangan profesihanya dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja guru, apabila melibatkan banyak faktor secara komprehensif.

Teori McClellandmengatakan, ketika muncul suatu kebutuhan yang kuat dalam diri seseorang, kebutuhan itu memotivasi dirinya untuk menggunakan perilaku yang dapat mendatangkan kepuasannya. Ketiga kebutuhan itulah yang sebenarnya secara signifikan menjadi aspek pemotivasi. Pertama, kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*) akan memotivasi orang untuk menghancurkan semua penghalang (*obstacles*) dan tantangan (*challenges*) demi meraih tujuan yang dicitakan. Dikatakan, "*Accomplishment is important for its own sake, not for the rewards that accompany it*" (Davis & Newstrom, 1985: 91). Terjemahan bebasnya adalah pelaksanaan kerja merupakan tujuan utama, bukan imbalan yang menyertainya. Kedua, kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*) merefleksikan keinginan untuk berinteraksi

secara sosial dengan orang lain. Seorang guru dengan kebutuhan pertemanan yang tinggi menempatkan kualitas hubungan pribadi sebagai hal sangat penting. Kepentingan hubungan persahabatan bahkan melampaui kepentingan material lainnya. Ketiga, kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*) memiliki dua orientasi, bisa negatif, bisa positif. Orientasi negatif mengarah pada arti dominasi dan kepatuhan. Menjadi ketua organisasi keguruan yang dipatuhi oleh banyak guru bisa menjadi aspek pemotivasi bagi seseorang tetap bersemangat dalam melaksanakan tugas keguruannya. Orientasi positif mengarah pada arti persuasif dan inspirasional. Adalah merupakan sebuah kebanggaan, ketika seorang guru diposisikan sebagai sosok rujukan bagi para guru. Dia bahkan semakin termotivasi untuk meningkatkan kualitas pengetahuan dan keterampilan mengajarnya.

Untuk kasus di Indonesia, belum adanya penilaian kinerja merupakan faktor utama. Kompensasi terutama tunjangan profesi diberikan tidak atas dasar hasil prestasi kerja. Teori kompensasi memasukkan tunjangan profesi guru dalam kelompok bonus atau insentif. Tunjangan profesi diberikan atas syarat tertentu. Tunjangan profesi dicairkan atas dasar keberhasilan seorang guru lulus dari penilaian kinerja. Tunjangan profesi berkaitan erat dengan penghargaan atas prestasi kerja guru.

BAGIAN KELIMA
KOMPETENSI DAN KINERJA

Bagianini membahas seputar teori kompetensi, dimensi kompetensi, dan fungsi kompetensi dan kaitannya dengan motivasi kerja dan kinerja. Pembahasan difokuskan untuk mencermati lebih apakah terdapat hubungan kausalitas erat antara kompetensi dengan motivasi kerja, dan kompetensi dengan kinerja.

Pengertian

Kata kompetensi dalam bahasa Inggris '*competence*', yang berarti "*having requisite or adequate ability or qualities*", -- memiliki kemampuan atau kualitas yang cukup atau memadai -- atau "*having the capacity to function or develop in a particular way*" – memiliki kemampuan untuk fungsi atau berkembang dalam suatu cara tertentu -- (Mish, 1996: 234).

Dari arti teks tersebut, muncul beberapa istilah yang sama atau identik arti dengan kompetensi. Istilah lain dari kompetensi mencakup: pemahaman, kemampuan (*ability, capacity*), keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman (Ivancevich. Dkk., 2006: 87). Pemahaman merujuk pada kompetensi kognitif. Kemampuan merujuk pada kebisaan seseorang untuk melakukan tugas fisik atau mental. Keterampilan merujuk pada bakat yang dipelajari oleh individu untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas. Keterampilan juga berarti perilaku yang terkait dengan tugas, yang bisa dikuasai melalui pembelajaran dan bisa ditingkatkan melalui latihan dan bantuan orang lain (Sudarmanto, 2009: 60). Pengalaman biasanya berkaitan dengan lama seseorang dalam

menekuni pekerjaan. Keterampilan bisa berubah karena dipengaruhi pengalaman. Sementara pengetahuan terkait dengan akumulasi ilmu dan hasil bacaan yang diraih secara formal maupun non formal baik berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan. Pengetahuan ini berfungsi sebagai penyempurna kompetensi lain. Pengetahuan plus pemahaman membuat seseorang memiliki pemikiran matang. Pengetahuan dikombinasi dengan keterampilan membuat seseorang memiliki kinerja kreatif dan inovatif.

Ada pula yang menjelaskan, kompetensi berarti kemampuan atau kecakapan; kompetensi adalah keterampilan, pengetahuan, dan berpendidikan tinggi (Sudarmanto, 2009: 45). Bahkan kompetensi berkaitan erat dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan bakat. Terdapat perbedaan antara kemampuan dan bakat. Kemampuan mengarah pada kebisaan seseorang dalam melaksanakan tugas.Bakat biasanya melekat pada aspek kepribadian. Karenanya, bakat merupakan kemampuan bawaan sejak lahir yang membedakan antara orang satu dengan orang lain (Sudarmanto, 2009: 61).

Pembahasan kompetensi dapat menggunakan beberapa istilah di atas secara bergantian. Penggunaan beberapa *term* kompetensi tersebut harus mengacu pada makna substantif kompetensi sesuai jenis pekerjaan dan profesi.

Misalkan istilah guru kompeten berarti guru yang kualifikasi unggul. Guru berkualifikasi unggul ditandai dengan bukti bahwa siswa-siswanya mampu meraih prestasi signifikan. Hunter dalam Jones & Walters (2008: 128) memberikan karakteristik guru kompeten antara lain:

1) Melakukan proses mengajar demi sebuah tujuan tertentu,
2) Menetapkan tujuan mengajar berdasarkan pada tingkat kesulitan yang tepat,
3) Mampu mengawasi dan mengelola materi pelajaran,
4) Mampu memahami prinsip-prinsip pelajaran, dan
5) Memiliki keinginan untuk terus berkembang.

Paparan di atas mempertegas bahwa guru kompeten merujuk pada kompetensi pendidik. Kelima ciri guru kompetensi tersebut mengarah pada deskripsi guru efektif. Guru kompeten mengarah pada sosok guru yang mampu melakukan proses pembelajaran yang mencerminkan penguasaan dan penjiwaan keempat kompetensi pendidik.

Secara istilah, kompetensi diartikan sebagai sebuah atribut untuk melekatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas atau unggul. Atribut tersebut mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Namun harus dipahami, tidak setiap hal yang dilakukan seseorang merupakan kompetensi, sebab sesuatu yang bisa dikerjakan seseorang menjadi kompetensi apabila sesuai atau memenuhi standar-standar tertentu (Sukmadinata & Syaodih, 2012 : 21).Muhibbin Syah (2002: 230) mendefinisikan, ”Kompetensiguru berarti kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak”.

Berkait dengan hal itu, al-Quran secara terang mengatakan:

قل كل يعمل على شاكلته, فربكم أعلم بمن هو أهدى سبيلا

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya (QS. Al-Isra', 17: 84).

Al-Thabari (1999: 141) menafsirkan kata 'شَاكِلَتِهِۦ'dengan makna 'طبيعته' yang berarti pembawaan, watak, bakat. Dengan demikian, ayat ini menegaskan pentingnya aspek pembawaan atau kompetensi dalam pekerjaan. Walau pemaknaan atas potongan ayat di atas belum mencerminkan makna kompetensi secara komprehensif, namun ayat tersebut menerangkan bahwa kompetensi merupakan syarat utama dalam semua jenis pekerjaan. Ayat menegaskan, kompetensi merupakan variabel penting dalam menentukan keberhasilan kinerja.

Bila konsep tersebut diimplementasikan dalam pendidikan, maka kompetensi berperan sebagai variabel penentu keberhasilan kinerja guru. Rowley & Jackson (2012: 82) menerangkan bahwa, "kompetensi menunjuk pada bidang kemampuan individu yang memungkinkan para guru untuk dengan suksesnya melaksanakan pekerjaaan dan mencapai keluaran yang diinginkan".

Dalam PP nomor 74 tahun 2008, dalam bab II pasal 3, ayat satu diungkapkan bahwa "kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan". Dari beberapa masukan di atas, dapat disimpulkan bahwa

kompetensi guru berarti kemampuan yang dimiliki, dikuasai, dan dihayati guru dalam rangka melaksanakan tugas pokok, dan fungsi keguruannya.

Oleh karena itu, kompetensi gurumerupakan kemampuan, kecakapan, keadaan berwenang, atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. Dengan demikian, kompetensi guru diartikan sebagaiseperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi guru populer disebut dengan kompetensi pendidik.

Macam-Macam Kompetensi Guru

Menurut UU Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, bab IV pasal 10 dikatakan, "kompetensi guru (pendidik) meliputi kompetensi paedagogik, personal, profesional, dan sosial" (Sukandar, 2006: 9). Selanjutnya keempat kompetensi guru tersebut akan dipaparkan secara detail dan menyeluruh.

Kompetensi Paedagogik

Dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) pasala 28 ayat (3) dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Selanjutnya di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 diterangkan bahwa kompetensi paedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan

pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut.

1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
2. Pemahaman terhadap peserta didik.
3. Pengembangan kurikulum/silabus
4. Perencanaan pembelajaran
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
6. Pemanfaatan teknologi pembelajaran
7. Evaluasi Hasil Belajar
8. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

Kutipan di atas menegaskan, bahwa kompetensi paedagogik menuntut guru untuk memiliki penguasaan di bidangmetode mengajar (*mastering on teaching methods*). Dikatakan demikian, karena indikator-indikator kompetensi paedagogik tersebut berkaitan erat dengan hal-hal yang menyebabkan kesuksesan dalam penyampaian materi pelajaran. Kedelapan indikator kompetensi paedagogik di atas tidak berkaitan secara langsung dengan penguasaan materi.

Dalam kajian ini, delapan indikator tersebut disederhanakan menjadi empat indikator yakni, pemahaman teori pembelajaran dan kurikulum, persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan pelaksanaan evaluasi dan tindak lanjut. Secara sederhana, masing-masing dari delapan indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pemahaman teori pembelajaran dan kurikulum mendorong guru untuk menguasai teori belajar dan prinsip-pinsip pembelajaran yang mendidik, dan juga menguasai berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran kreatif dan inovatif.Pemahaman

kurikulum meliputipemahaman teori kurikulum dan pengembangannya, serta hal-hal teknis yang melingkupi kurikulum.Adapun ciri-ciri guru yang memiliki pemahaman kurikulum yakni:

1. Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
2. Mampu menentukan tujuan pembelajaran yang diampu.
3. Mampu menentukan pengalaman belajar yang akan dicapai dalam pembelajaran.
4. Mampu memilih materi pembelajaran terkait dengan pengalaman belajar.
5. Mampu menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan dan karakteristik peserta didik.
6. Mampu mengembangkan indikator dan instrumen penilaian (Permendikbud Nomor 16 tahun 2007, tabel 3, kompetensi paedagogik, poin 3).

Indikator pertama ini juga menyangkut pemahaman guru terhadap peserta didik. Pemahaman guru pada aspek ini meliputi: karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial-budaya, potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu, dan tingkat kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.

Perencanaan pembelajaran meliputi banyak hal yakni program tahunan (prota), program semesteran (promes), silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Guru harus memiliki pemahaman yang baik terhadap semua istilah yang disebutkan di atas. Guru profesional biasanya ditandai dengan kemampuan yang baik dalam membuat perencanaan pembelajaran.

Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis biasanya juga disebut dengan istilah standar proses. Aspek ini merupakan inti keprofesionalan seorang guru. Semua hal yang disebutkan di atas dinilai bagus, namun kalau aspek pelaksanaan pembelajaran ini tidak bagus dan tidak sesuai dengan standar proses, maka guru tersebut tidak bisa disebut guru profesional. Dengan demikian, kemampuan guru dalam menerapkan model pembelajaran kreatif-inovatif merupakan salah satu indikator penting kompetensi paedagogik yang bagus.

Evaluasi Hasil Belajar merupakan kegiatan penting dalam setiap kegiatan pembelajaran di kelas. Kegiatan evaluasi hasil belajar dilakukan untuk mengetahui berhasil atau tidak suatu proses pembelajaran. Untuk itu, guru dituntut untuk menguasai prosedur kegiatan evaluasi dan hal-hal yang terkait, semisal, pembuatan kisi-kisi soal, sistem penilaian (PAP atau PAN). PAP merupakan kepanjangan dari penilaian acuan patokan. PAN merupakan kepanjangan dari penilain acuan normatif. Di samping itu, guru juga harus memahami istilah pengayaan dan remidiasi dan penerapannya. Aspek terpenting dari kegiatan evaluasi adalah pemanfaatan hasil penilaian untuk kepentingan tindak lanjut pembelajaran. Tindak lanjut pembelajaran dilakukan dengan cara: menggunakan informasi hasil penilaian untuk menentukan ketuntasan belajar, menggunakan informasi hasil penilaian untuk merancang program remidial dan pengayaan, mengkomunikasikan hasil penilaian kepada pemangku

kepentingan, dan memanfaatkan informasi hasil penilaian pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran

Dengan kata lain, guru yang memiliki kompetensi paedagogik yang baik dapat dilihat dari kemampuan menyiapkan dan memberikan pembelajaran yang efektif kepada para peserta didik. Menurut Klausmeler, sebagaimana dikutip Lipham dkk, (1985: 143), setidaknya ada empat syarat untuk menciptakan pembelajaran efektif.

(1) Syarat pertama, *that a teacher provides learning activities of an appropriate level of difficulty for the students. They are neither too easy nor too difficult. Student enjoy tackling difficult tasks when given proper guidance.*
(2) Syarat kedua, *that a learner attends to the learning activities and actively engages in them. This means, that a student comes to class on time, starts to work immediately, and continues to work on the learning activities until it is time to start other activities*,
(3) Syarat ketiga, *it requires that the amount of time on tasks be neither too brief nor too long*,
(4) Syarat keempat, *it requieres wise guidance of a learner. Wise guidances by teachers is essential because individually students differ from one another -- in interests, in rates of achieving the particularly subject matter, in learning style, in affective states, in career goals, and in many other ways.*

Dari paparan di atas dapat dipahami bahwa kompetensi paedagogik terkait erat dengan aksi guru di dalam proses pembelajaran di kelas. Kompetensi ini secara garis besar meliputi: aspek pemehaman teori pembelajaran daan kurikulum, aspek perencanaan pembelajaran (mencakup

pembuatan silabus, RPP, lesson plan), aspek tindakan (penyampaian dan pengembangan materi, aplikasi strategi pembelajaran, penerapan media dan sumber pembelajaran, pengelolaan kelas), dan aspek evaluasi, pelaksanaan *enrichment* dan remidiasi, serta tindak lanjut.

Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadianmerupakan kemampuan guru dalam mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, sehingga seorang guru menjadi teladan baik bagi siswa dan menjadikan siswa berakhlak mulia. Umiarso & Gojali (2010: 208) mengatakan, “Kompetensi kepribadian adalah kemampuan dan ciri-ciri yang ada pada diri guru yang dapat mengembangkan kondisi belajar sehingga hasil belajar dapat dicapai dengan efektif”. Ini berarti, bahwa pribadi guru memiliki andil besar dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Pribadi seorang guru sangat berperan dalam membentuk pribadi siswa. Hal ini bisa terjadi dikarenakan bahwa pada dasarnya para siswa itu adalah makluk yang suka meniru. Kompetensi kepribadian seorang guru memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam pembentukan kepribadian peserta didik.

Kompetensi kepribadian meliputi kemampuan guru dalam menampilkan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, berwibawa, dan menjadi teladan peserta didik. Secara rinci kompetensi kepribadian terdiri dari:

(1) memiliki kepribadian mantab dan stabil,
(2) memiliki kepribadian yang dewasa,

(3) menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan kemanfaatan dalam tindakan,
(4) memiliki perilaku yang berpengaruh bagi orang lain,
(5) memiliki akhlak mulia.

Guru tidak boleh memandang sepele kompetensi kepribadian. Kompetensi merupakan aspek yang tidak boleh hilang dari pribadi seorang guru. Akhlak dan moral yang baik bukan hanya wajib dimiliki oleh guru pendidikan agama saja. Setiap guru harus berkepribadian dan berakhlak baik. Kompetensi kepribadian guru mempengaruhi kompetensi-kompetensi lainnya. Tingkat keberhasilan pembelajaran mata pelajaran ditentukan oleh kompetensi kepribadian. Bahkan mayoritas isi kurikulum sebenarnya terdiri dari ajaran yang terkait dengan kompetensi kepribadian. Terlebih pendidikan agama Islam yang mencakup fiqih ibadah, akidah, akhlak, dan al-Quran hadits. Semua bidang studi tersebut tidak boleh diajarkan oleh guru yang tidak memiliki kompetensi kepribadian yang baik. Haram hukumnya, guru yang tidak berakhlak dan berbudi pekerti yang baik.

Maknanya adalah guru tidak cukup hanya bisa mengajarkan saja, namun guru juga harus mampu memberi keteladanan kepada siswa. Sebagai contoh, guru PAI tidak cukup hanya mampu mengajarkan materi shalat di kelas. Guru PAI juga harus menjadi seorang muslim yang ahli ibadah. Dalam materi akidah akhlak, guru PAI tidak cukup hanya mampu mengajarkannya di kelas, namun dia juga harus menunjukkan perilaku tauhid dan akhlak mulia dalam hidup kesehariannya. Demikian pula, materi al-Quran dan

Hadits tidak mungkin berhasil maksimal, bila guru yang mengajarkannya tidak mampu memberikan contoh bacaan yang baik dan benar. Dalam mengajarkan al-Quran, guru harus memiliki kepribadian al-Quran terlebih dahulu, sebelum mengajarkannya kepada peserta didik.

Penjelasan tersebut menegaskan, bahwa integritas ilmu yang diajarkan di kelas dengan kepribadian guru mutlak adanya. Hal demikian ini mempertegas pemahaman, mengapa kurikulum 2013 memunculkan KI-1 (Kompetensi Inti-1 merujuk pada sikap spiritual) dan KI-2 (Kompetensi Inti-2 merujuk pada sikap sosial) dalam standar kompetensi lulusan setiap mata pelajaran. Amanat kurikulum 2013, apapun mata pelajarannya, sikap spiritual dan sikap sosial harus selalu menyertainya. Bagaimana proses penanam kedua sikap tersebut dapat berhasil dengan baik, bila para guru tidak memiliki kepribadian dan akhlak yang baik.

Kompetensi Profesional Guru

Kompetensi profesional berarti kemampuan dan keahlian terkait dengan tugas profesional guru. Profesional berasal dari 'profesi' berarti suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian khas dari para anggotanya. Keahlian khas tersebut tidak dimiliki oleh suatu anggota profesi lain. Uno & Lamatenggo (2102: 143) profesi berarti jabatan atau pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang disiapkan untuk pekerjaan tersebut.

Dalam konteks pendidikan, kompetensi profesional diartikan sebagai kompetensi penguasaan materi (*mastering on subject matters*). Bagi guru, kompetensi profesional harus menjadi

kompetensi inti yang membedakannya dengan guru mata pelajaran lain. Secara umum, kompetensi professional diilustrasikan sebagai berikut. Penguasaan materi tidak sekedar mampu menghafal, akan tetapi juga mampu mengelaborasinya dari berbagai segi. Di samping itu, penguasaan materi meliputi penguasaan terhadap materi inti dan materi pengembangan. Materi inti biasanya dikaitkan dengan standar isi kurikulum. Sedangkan materi pengembangan dikaitkan dengan karakteristik dan visi misi satuan pendidikan tertentu.

Adapun cakupan kompetensi profesional dapat dicermati pada Permendiknas nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Guru, yang dikatakan bahwa Kompetensi profesional meliputi:

(1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu,
(2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu,
(3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif,
(4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, dan
(5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Guru harus memiliki kompetensi professional yang mencakup komponen SKL (Standar Kompetensi Lulusan) secara integral. Sesuai amanat kurikulum 2013, sikap spiritual dan sikap sosial harus menjangkau seluruh mata pelajaran. Apapun jenis mata pelajarannya, sikap spiritual dan sosial harus selalu integral di dalamnya. Itu menunjukkan, semua guru wajib memiliki pemahaman dan penguasaan ajaran agama yang baik. Seorang guru mata pelajaran biologi –misalnya—harus mampu

mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dan nilai sosial pada setiap tatap muka di kelas. Persoalannya, bagaimana mungkin seorang guru muslim, dengan pengetahuan agama Islamnya yang minim, mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam setiap pembelajaran di kelas.

Demikian ini tentu menjadi tantangan bagi guru PAI.Kompetensi profesional guru PAI tidak cukup hanya terdiri dari kemampuan menghafal, mengelaborasi dari berbagai segi, penguasaan materi inti dan materi pengembangan. Tetapi harus diintegrasikan dengan kemampuan mengamalkan yang dipahami dan diajarkan. Standar isi kurikulum PAI yang mencakup al-Quran dan Hadits, akidah, akhlak, ibadah, dan sejarah kebudayaan Islam tidak hanya dikuasai secara kognitif saja, melainkan juga terintegrasi dalam kepribadiannya.

Kompetensiprofesional mengalami pergeseran paradigma, sesuai amanat kurikulum 2013. Kompetensi penguasaan materi pelajaran harus terintegrasi dengan kehidupan spiritual dan sosial. Kompetensi profesional model terbaru merupakan kemampuan esensial yang wajib dimiliki guru. Penguasaan materi saja tidaklah cukup, karena harus terintegrasi dengan sikap spiritual dan sosial. Kemampuan mengembangkan materi pokok, kemampuan penggunaan materi penunjang, kemampuan melaksanakan materi remedial dan pengayaan saja tidak dinilai sukses dalam mengajar, bila seorang guru tidak mampu mengintegrasikannya dengan sikap keagamaan dan sikap sosial.

Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial berarti kemampuan guru dalam berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta

didik, dengan sesama pendidik, dengan tenaga kependidikan, dengan orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Mujib (2012: 97) menyebutkan bahwa,“kompetensi sosial berkaitan erat dengan bagaimana guru memperbaiki citra, harkat, dan martabatnya”. Terdapat pameo, guru yang baik tidak hanya diukur dari kehebatannya dalam proses pembelajaran di kelas saja, tetapi juga dilihat dari kemasyhuran akan kebaikannya di masyarakat. Itu berarti, guru PAI dinilai memiliki kompetensi sosial bagus manakala dia menjadi teladan dan panutan bagi orang-orang di sekitarnya. Semakin luas keteladannya, semakin bagus kualitas kompetensi sosialnya. Bahkan skor tertinggi kompetensi sosial guru PAI dapat dilihat dari kemampuannya menjadi lokomotif pendorong reformasi kehidupan keberagamaan masyarakat di sekitarnya melalui pengalaman dan keilmuannya.

Kompetensi sosial guru menurut permendiknas nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Guru meliputi: (1) Kemampuan berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat. (2) Kemampuan menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional. (3) Kemampuan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, serta masyarakat sekitar. (4) Kemampuan bergaul secara santun dengan masyarakat.

Implikasinya adalah sebagai berikut. Pertama, guru harus mampu bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif dalam bermasyarakat. Kemampuan bergaul dengan tanpa mempertimbangkan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status ekonomi dapat membuka akses sosial selebar-lebarnya bagi guru.Kondisi seperti itu tentu sangat

bermanfaat untuk menyampaikan kebaikan ajaran Islam kepada kalangan yang lebih luas.

Kedua, guru harus mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.Kemampuan berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunikasi ilmiah lainnya secara santun, empatik dan efektif tentu bermanfaat untuk menebarkan pengaruh positif melalui kebaikan akhlak dan pengembangan ilmiahnya kepada orang-orang di lingkungan akademiknya. Kemampuan berkomunikasi tersebut juga dapat diterapkan kepada orang tua peserta didik dan masyarakat guna menindak lanjuti program pembelajaran dan kemajuan peserta didik. Guru harus mengikutsertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam pembinaan budi pekerti peserta didik.

Ketiga, guru harus mampu beradaptasi di tempat bertugas yang memiliki keragaman sosial budaya dan agama. Kemampuan ini memiliki ciri-ciri yakni: (1) Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan efektivitas sebagai pendidik. (2) Kemampuan melaksanakan berbagai program dalam lingkungan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan dan dakwah kepada masyarakat sekitarnya.

Keempat, guru harus mampu berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain. Kemampuan ini dapat dijadikan ruang menjadikan dirinya sebagai lokomotif pendorong masyarakat untuk hidup berbudaya ilmiah Islami. Seorang guru harus mampu mengkomunikasikan hasil-hasil pemikiran Islam

komtemporer kepada komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan maupun melalui media elektronik.Mujib (2012: 97) menegaskan, “Dalam kompetensi sosial, terkandung pula berbagai kewajiban guru untuk meningkatkan kinerja sosialnya atas beban dan tanggung jawab moralitas masyarakat di sekitarnya”.

Abdul Aziz Shalih (t.t.: 164) menggaris bawahi, bahwa guru tidak hanya menyebarkan ilmu yang diajarkan, tetapi guru menyebarkan akhlak pada anak didik. Penyebaran akhlak secara langsung ini bahkan sangat kuat dalam mempengaruhi perilaku anak. Oleh karena itu, seorang guru harus memiliki sikap ikhlas, kerja keras, dan mencintai profesi, berperilaku wajar, dan memiliki komitmen kuat terhadap agama. Sementara Muliawan (2005: 144) menegaskan, bahwa “Guru dituntut untuk mampu menjadi tokoh identifikasi dalam hal keluasan ilmu dan keluhuran akhlaknya”.

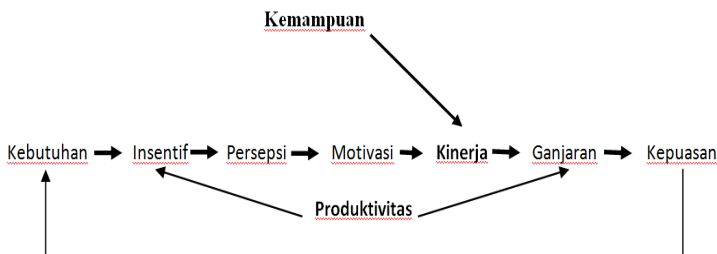
Fungsi Kompetensi

Fungsi kompetensi secara jelas dapat dilihat pada teori kinerja Sinambela (2012: 5), bahwa kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Teori tersebut dapat dimaknai, betapa kuat dominasi faktor kompetensi dalam menentukan kinerja. Kata kemampuan dan keahlian itu tidak lain adalah kompetensi. Bahkan teori tersebut dapat dimaknai, kinerja seseorang tidak akan mencapai hasil maksimal, bila dia tidak memiliki kompetensi yang bagus. Karena kompetensi merupakan faktor dominan bagi terciptanya kinerja.

Ivancevich, et.al (2006: 144) bahkan menegaskan, "Kapasitas berkinerja berhubungan dengan seberapa baik keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman individu yang berhubungan dengan kinerja". Teori tersebut menyatakan dengan sangat jelas, bahwa kompetensi memiliki fungsi utama dalam menentukan kinerja individu. Kinerja individu akan berhasil optimal, bila kompetensi yang dimilikinya bagus. Demikian pula sebaliknya, kompetensi yang tidak bagus dipastikan akan berdampak secara linier terhadap gagalnya hasil kinerja.

Adapun fungsi kompetensi terkait dengan motivasi, Davis & Newstrom (1985: 92) mengatakan, "*Competence motivated employees seek job mastery, develop problem–solving skills, and strive to be innovative".* Kompetensi berfungsi sebagai pemotivasi para karyawan dalam mencari penguasaan pekerjaan, mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, dan berjuang untuk bersikap inovatif.

Dalam penelitian ini, pembahasan kompetensi hanya diambil tiga kompetensi, yakni, kompetensi paedagogik, professional, dan personal. Pengambilan tiga kompetensi ini didasarkan intensitas penerapannya dalam tugas utama keguruan. Kompetensi paedagogik menunjuk pada penguasaan metode pembelajaran (*mastering on learning method*). Kompetensi profesional menunjuk pada penguasaan materi pelajaran (*mastering on subject matter*). Kompetensi personal menunjuk pada kematangan mental, moral, iman, dan kedewasaan individu.

Teori Chung & Megginson (1981) sebagaimana dikutip Husaini Usman (2009: 252) menjelaskan, bahwa kompetensi memiliki pola hubungan kausal dengan motivasi dan kinerja. Adapun pola hubungan kausal tersebut dapat diformulasikan dalam bentuk gambar sebagai berikut.

Gambar 2.7 Hubungan Kausal Kompetensi dengan Kinerja
Sumber: Husaini Usman, 2009, halaman 252

Dari gambar di atas, dapat dipahami bahwa menurut Chung & Megginson, kompetensi (kemampuan) tidak mempengaruhi motivasi, akan tetapi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Hal ini berbeda dengan teori Davis & Newstrom yang menjelaskan, bahwa kompetensi mempengaruhi motivasi kerja.

Ujung Tombak Kinerja

Kompetensi merupakan variabel penting bagi kinerja**.** itulah simpulan hasil penelitian. Pola hubungan kausal tersebut dapat dicermati pada teori Chung & megginson sebagaimana telah diungkap di atas. Pada gambar tersebut ditemukan, kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Whitmore, sebagaimana dikutip Uno & Lamatenggo (2012: 60), mengatakan “Kinerja adalah suatu

perbuatan, suatu prestasi, atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata”. Menurut Ivancevich dkk (2007: 85), kemampuan dan keterampilan memainkan peran yang penting dalam perilaku dan kinerja individu. Teori tersebut menjelaskan bahwa variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Wujud kompetensi dapat berbentuk pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan. Hal ini senada dengan pendapat Sudarmanto (2009: 58) yang menegaskan, bahwa “Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan”.

Teori tersebut didukung hadits Rasul SAW dalam shahih al-Bukhari, bab ilmu (al-Bukhari, 1992: 43) yang berbunyi:

حَدَّثَنَا مُحَمَّد بْنُ سِنَانٍ قَال حَدَّثَنَا فُلَيْحٌ وحَدَّثَنِي إِبْرَاهِيم بْنُ الْمُنْذِرِقَالَ
حَدَّثَنَا مُحَمَّد بْنُ فُلَيْحٍ قَالَ حَدَّثَنِي أَبِي قَالَ حَدَّثَنِي هِلَال بْنُ عَلِيٍّ عَنْ
عَطَاء بْن يَسَارٍعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَال قَال رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ
وَسَلَّمَ إِذَاوُسِّدَالْأَمْرُإِلَى غَيْرِأَهْلِهِ فَانْتَظِرْالسَّاعَةَ

“Telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Sinan berkata, telah menceritakan kepada kami Fulaih. Dan telah diriwayatkan pula hadits serupa dari jalan lain, yaitu Telah menceritakan kepadaku Ibrahim bin Al Mundzir berkata, telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Fulaih berkata, telah menceritakan kepadaku bapakku berkata, telah menceritakan kepadaku Hilal bin Ali dari Atho' bin Yasar dari Abu Hurairah berkata: RasulullahSAW bersabda: "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka akan tunggulah terjadinya kiamat".

Hadits di atas menegaskan bahwa kualitas kinerja sangat bergantungpada standar kompetensi yang dimiliki individu. Pemahaman ini dapat dimaklumi, terutama bila dikaitkan dengan temuan Boyatzis, sebagaimana dikutip Sudarmanto (2009: 30), bahwa kompetensi telah terbukti secara efektif mempengaruhi kinerja dalam berbagai organisasi dan berbagai level manajemen. Ungkapan ini turut memperkuat argumen, bahwa pembahasan mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja juga berlaku dalam dunia pendidikan. Terkait dengan itu, Spencer &Spencer, sebagaimana dikutip Sudarmanto (2009: 31) menyatakan, "Karakter dasar kompetensi memiliki hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan efektif atau berperformansi superior di tempat kerja atau situasi tertentu".

Banyak hasil penelitian terkait dengan hubungan kausalitas antara kompetensi dengan kinerja. Mustaqim (2011) menyimpulkan, pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja sebesar 49%. Pendidikan dan pelatihan yang dimaksud adalah upaya peningkatan kompetensi kerja melalui pendidikan dan pelatihan. Djatmiko (2012) menyimpulkan, kompetensi guru (kemampuan mengelola pengetahuan dan keterampilan) memberikan sumbangan pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 34,3%. Kedua penelitian tersebut berkesimpulan, bahwa kompetensi memberikan sumbangan pengaruh terhadap kinerja cukup besar yakni di atas 30%. Sementara hasil Penelitian Sumardjoko (2010) menyimpulkan, bahwa kompetensi dosen berpengaruh terhadap peran atau kinerja dosen dalam penjaminan mutu sebesar 8,41%.

Brotosedjati (2011) menyimpulkan, kompetensi kesupervisian memberikan sumbangan sebesar 5,18% terhadap kinerja pengawas.Kesimpulan penelitian Sumardjoko dan Brotosedjati terkait dengan sumbangan kompetensi terhadap kinerja jauh lebih rendah dari pada hasil penelitian Mustaqim dan Djatmiko.

Terkait dengan pembahasan di atas, hasil penelitian menunjukkan kesimpulan yang tidak jauh berbeda. Kompetensi memiliki pola pengaruh langsung (py_3 = 0,596) sekaligus pola pengaruh tidak langsung (py_4 p_{43} = 0,359) yang signifikan. Sumbangan efektif untuk pola pengaruh langsung sebesar 43,8% sedangkan pola pengaruh tidak langsung melalui variabel motivasi diperoleh sumbangan efektif sebesar 29,3%.

Dilihat dari besarnya sumbangan efektif tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi memiliki pola pengaruh langsung lebih kuat dengan variabel kinerja jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya terhadap kinerja melalui variabel motivasi kerja. Itu berarti bahwa pengaruh antara variabel kompetensi terhadap variabel kinerja guru secara langsung tergolong kuat. Sumbangan efektif hubungan langsung sebesar 43,8% menunjukkan bahwa tanpa melalui variabel lain, variabel kompetensi dapat dijadikan prediktor tepat untuk meningkatkan kinerja guru. Besaran sumbangan efektif pola hubungan tidak langsung melalui variabel motivasi dapat dimaknai bahwa variabel kompetensi akan berfungsi secara lebih maksimal dalam meningkatkan kinerja guru bila dibarengi dengan variabel

motivasi kerja. Sumbangan efektif peningkatan kinerja guru oleh variabel kompetensi melalui motivasi kerja sebesar 29,3%.

Maknanya, kompetensi merupakan variabel utama dalam dunia profesi. Kualitas motivasi kerja seorang pegawai, karyawan, guru, dan jenis pekerjaan lain banyak ditentukan oleh kompetensi. Demikian pula, kompetensi merupakan variabel utama bagi kinerja pegawai, karyawan, guru, dan jenis pekerjaan lainnya. Hasil penelitian tersebut didukung oleh teori Paterson dalam Uno & Lamatenggo (2012: 120) yang mengatakan bahwa, “Kinerja merupakan penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan atas tujuan yang ditargetkan”. Itu berarti, kompetensi merupakan unsur inti kinerja. Substansi keberhasilan kinerja ditentukan oleh kualitas kompetensi para pelaku pekerjaan.

Dengan kata lain, variabel kompetensimerupakan prediktor penting bagi kinerja. Sebagaimana telah diungkap di depan, hakikat kinerja menurut pendapat Whitmore, sebagaimana dikutip Uno & Lamatenggo (2012: 64), adalah suatu perbuatan, suatu prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata. Selanjutnya Patricia King, dalam Uno & Lamatenggo (2012: 64) menekankan, kinerja adalah aktifitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Dari dua teori tersebut dapat dipahami, bahwa kualitas kinerja berbanding lurus dengan kompetensi. Kompetensi yang menjadi variabel dominan bagi variabel kinerja.

Atas dasar teori tersebut, dapat dipahami bahwa kompetensi merupakan variabel penentu dengan porsi sumbangan paling dominan bagi kinerja guru. Ini sesuai dengan hasil analisis statistik dengan melihat nilai beta (β) yang besarannya adalah 59.6% dengan sumbangan efektifnya sebesar 29,3%. Temuan hasil penelitian ini menunjukkan adanya sinyal bahwa terjadi kesesuaian kuat antara teori dengan kenyataan dalam penelitian. Maknanya adalah faktor dominan kinerja guru sebenarnya ada pada persoalan kompetensi. Bahkan teori Uno & Lamatenggo (2012: 120) menandaskan, kinerja itu terkait dengan kompetensi.

Dari paparan di atas, dapat dikatakan bahwa dengan berbekal kompetensi pendidik yang baik, kinerja individu dapat terlaksana dengan baik. Kinerja merupakan penerapan kompetensi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Itu berarti, keberhasilan prestasi pegawai berkait erat dengan kualitas kompetensinya. Dalam kasus pendidikan, peningkatan kompetensi guru dilakukan melalui Bintek kurikulum dan atau pembelajaran. Penyelenggaraan bintek ini dibiayai pemerintah secara besar-besaran. Tujuannya adalah agar kompetensi para guru meningkat sesuai standar yang ditetapkan.

Agar efektif, keikutsertaan guru dalam bintek didasarkan pada hasil evaluasi kinerja. Manajemen penyelenggaraan bintek harus baik dan rapi. Tidak semua guru diikutkan dalam kegiatan yang sama. Kualitas kompetensi harus dijadikan dasar utama keikutsertaan guru dalam kegiatan pelatihan.

Guru-guru yang memiliki kualitas kompetensi tinggi diikutkan pada TOT bintek untuk deseminasi. Para guru inilah yang melaksanakan bintek secara langsung kepada para guru pada umumnya. Sementara guru-guru yang memiliki kualitas kompetensi sedang, diikutsertakan dalam kegiatan deseminasi. Dengan demikian, bintek kurikulum dan pembelajaran tidak hanya berhenti pada tingkat pelatihan. Bintek kurikulum dan pembelajaran dilanjutkan dengan pendampingan oleh para guru deseminator. Bintek kurikulum dan pembelajaran seperti inilah yang dapat berpengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi paedagogik dan profesional.

Dua kompetensi tersebut merupakan kompetensi yang paling banyak menentukan keberhasilan guru dalam mengajar. Dua kompetensi itulah yang sejatinya merupakan parameter kinerja guru. Kompetensi paedagogik dibutuhkan dalam kinerja proses pembelajaran terkait dengan penguasaan metode pembelajaran. Kompetensi profesional dibutuhkan dalam keberhasilan kinerja terkait dengan penguasan materi ajar.

Sementara kompetensi kepribadian dapat dilakukan melalui pendekatan persuasif pengawas atau pelatihan kepribadian. Kompetensi kepribadian dibutuhkan dalam keberhasilan kinerja terkait dengan penanaman aspek spiritual dan sosial. Bahkan di masa mendatang, penerapan kompetensi inti (KI) kurikulum 2013 membutuhkan kompetensi kepribadian yang mumpuni. Terkait dengan kompetensi kepribadian, Brookfield (2006: 56) mengatakan, "*Credible*

teachers are seen as teachers who are worth stricking around because students might learn something valuable from them". Peserta didik menyukai guru tidak hanya karena penguasaan materi dan cara mengajarnya bagus, namun pada saat mereka merasa mendapatkan 'suatu nilai' atas kehadiran guru di kelas.

Selanjutnya bagaimanavariabel kompetensiberpengaruh terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor koefisien jalur variabel kompetensi terhadap motivasi kerja sebesar 0,359 dengan skor *sig* sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Hasil penelitian tersebut dapat dipahami, disamping berpengaruh secara positif terhadak kinerja, kompetensi juga berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian tersebut didukung beberapa teori. Pertama, Teori Hoy & Miskel(1991: 179). yang menyatakan, bahwa "*In general, motivation to behave in a certain way is greatest when the individual believes that the ability exists to perform at the desired level*" Kutipan tersebut dapat diterjemahkan secara bebas, pada umumnya, motivasi bekerja akan mencapai kualitas terbaiknya, ketika individu meyakini bahwa kemampuan untuk bekerja pada kualitas yang diinginkan ditemukan.

Teori di atas menjadi dasar pemahaman bahwa kompetensimerupakan variabel penting dalam membangun motivasi kerja. Dorongan kuat seorang individu dalam melakukan pekerjaan karena dia memiliki kompetensi bagus. Simpulan ini dapat dicermati pada teori Hoy & Miskel.

Ungkapan "*That the ability exists to perform at the desired level*" menegaskan bahwa ada hubungan positif antara variabel kompetensi dengan motivasi kerja. Hoy & Miskel (1991: 179) menandaskan, "*When faced with choices about behavior, the individual goes through a process of considering question such as 'can I perform at that level if I work hard?*". Kalimat paling akhir dari kutipan di atas yakni *can I perform at that level if I work hard?*menegaskan, bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja guru.

Kedua, teori Davis & Newstrom (1985: 154) yang menyebutkan bahwa "*Need of competence is 'adrive to do high quality work".* Kebutuhan atas kompetensi merupakan suatu dorongan untuk bekerja dengan kualitas tinggi. Itu berarti, kompetensi merupakan variabel penting bagi motivasi kerja. Teori tersebut dapat dimaknai, seorang guru yang memiliki kompetensi tinggi berkecenderungan untuk mengerjakan pekerjaannya lebih berkualitas dari pekerjaan orang lain. Guru yang memiliki kompetensi bagus akan merasa malu lantaran kinerja tidak dihargai dan dinilai tidak berkualitas. Karenanya guru yang memiliki kompetensi bagusdengan sendirinya akan termotivasi untuk menciptakan karya terbaiknya agar predikat sebagai guru berprestasi, teladan, dan profesional ada pada dirinya. Senada dengan hasil penelitian ini adalah hasil penelitian Abu Syairi (2009) yang mengatakan, skor koefisien jalur kompetensi terhadap motivasi kerja guru sebesar 0,172 (17,2%).

الادارة العالية لجمعية
N U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926

BAGIAN KEENAM

EVALUASI KINERJA

Pendahuluan

Supervisi yang bagus, pemberian tambahan penghasilan, dan pembinaan karir yang baik, namun tanpa diimbangi dengan evaluasi kinerja apalah artinya. Evaluasi atau penilaian kinerja mutlak harus ada dalam suatu organisasi. Hampir semua organisasi formal memiliki sistem evaluasi kinerja pegawai atau karyawan. Mengukur dan menyediakan umpan balik mengenai kinerja dipandang penting bagi kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efektif (Ivancevich dkk, 2007: 215). Evaluasi kinerja berfungsi untuk mengetahui sejauh mana seorang individu mampu melaksanakan rencana kerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian evaluasi kinerja memiliki peran sangat penting. Bahkan evaluasi kinerja merupakan tahapan kunci bagi manajemen organisasi dalam menentukan kebijakan terhadap individu-individu yang ada dalam naungannya.

Pengertian

Evaluasi kinerja merupakan bentukan dari dua kata, evaluasi dan kinerja. Evaluasi adalah penentuan derajat kualitas berdasarkan indikator yang ditetapkan terhadap penyelenggara pekerjaan (Husaini, 2009: 487). Kinerja sebagaimana telah dibahas sebelumnya berarti prestasi atau hasil kerja. Kinerja juga dapat diartikan kemajuan yang telah dicapai seorang individu di bidang tugasnya. Evaluasi kinerja merupakan terjemahan dari *performance assessment* (Rowley & Jackson, 2012: 349).

Sedangkan secara istilah, evaluasi kinerja adalah suatu proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi keberhasilan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Bisa juga diartikan, bahwa evaluasi kinerja upaya membandingkan antara hasil kerja individu dalam organisasi dengan standar pekerjaan (Bangun, 2012: 231). Pengertian tersebut menunjukkan, bahwa evaluasi kinerja hendaknya berlandaskan pada standar pekerjaan. Evaluasi kinerja dengan demikian merupakan sebuah proses yang meliputi perencanaan kinerja, observasi kinerja, dan menyediakan umpan balik yang positif dan yang dapat memperbaiki. Evaluasi kinerja biasanya digunakan untuk mengetahui sejauh mana seorang individu mencapai target kerja dilihat dari standar pekerjaan yang disepakati antara pegawai dengan pimpinan.

Evaluasi kinerja merupakan salah satu tahapan dari manajemen kinerja. Tahapan ini merupakan rangkaian dalam penilaian kinerja individu. Tujuan utamanya, untuk mengetahui sejauh mana kontribusi individu terhadap organisasi. Tanpa tahapan evaluasi, kinerja individu dalam organisasi sulit diidentifikasi kontribusinya. Bahkan suatu organisasi akan mengalami kehancuran, lantaran kinerja individu yang ada di dalamnya rendah.

Ungkapan tersebut menunjukkan, betapa pentingnya evaluasi kinerja dalam mengukur efektifitas kebijakan suatu organisasi. Betapa pentingnya evaluasi kinerja terhadap kinerja seorang individu. Banyak penelitian yang membuktikan, bahwa penilaian kinerja berdampak positif pada peningkatan kinerja. Karenanya wajar bila hasil evaluasi kinerja menjadi pertimbangan utama

dalam kebijakan pemberian kompensasi. David & Newstorm (1985: 137) menegaskan, *performance appraisal plays a key role in reward systems.* Penilaian kinerja memiliki peran kunci dalam sistem penghargaan. Kelayakan seorang individu (ini berlaku untuk semua jenis pekerjaan dan profesi) diberikan tambahan kesejahteraan seharusnya didasarkan pada hasil evaluasi kinerja. Senioritas, masa kerja, dan hubungan kekerabatan seharusnya bukan merupakan variabel penting dalam pemberian tambahan penghasilan. Bonus atau tunjangan kinerja seharusnya didasarkan prestasi individu. Informasi akurat prestasi individu tersebut harus didasarkan dari data evaluasi kinerja.

Barangkali bakal ada perubahan, pemberian tunjangan profesi bagi guru mulai mempertimbangkan evaluasi kinerja. Sebab selama ini, utamanya yang berlaku di lingkungan guru PNS, pemberian tunjangan profesi tidak atas dasar prestasi kerja, melainkan atas dasar faktor-faktor di luar prestasi kerja. Evaluasi kinerja guru penerima tunjangan profesi (negeri maupun swasta) belum banyak dilakukan.

Atas alasan hal tersebut, sudah ditemukan sebuah wacana, ke depan, tunjangan profesi guru diubah menjadi tunjangan kinerja guru. kebijakan tersebut tertuang dalam Undang-Undang ASN (Aparatur Sipil Negara) nomor 5 tahun 2014. Walau hal itu sebelumnya tersosialisasi dengan baik, karena masih banyak guru yang belum mengetahui wacana baru tersebut, namun kegelisahan sudah mulai ditemukan di kalangan. Mereka gelisah dan khawatir akan dihapuskannya tambahan penghasilan

tersebut. Tunjangan profesi merupakan tambahan penghasilan bagi guru yang cukup favorit.

Pada kenyataannya, ungkapan di atas memang nyata adanya. Fenomena tunjangan profesi bagi guru memang sering disorot media. Pemberitaan penerimaan tunjangan profesi seringnya dikaitkan dengan kurang signifikannya peningkatan kinerja. Tunjangan profesi telah diterima dan terbukti kesejahteraan meningkat. Tetapi kinerjanya biasa-biasa saja. Yang meningkat hanya berkait dengan tampilan-tampilan di luar profesinya. Di antara tampilan yang paling menonjol, sekarang di halaman sekolah-sekolah negeri setiap hari penuh dengan mobil yang diparkir. Sebuah pemandangan yang dahulu hampir tidak mudah didapatkan. Para guru dahulu kebanyakan naik motor, sekarang naik mobil pribadi. Kondisi tersebut kebanyakan terjadi di kalangan guru negeri. Tampilan lainnya, rumah guru –terutama yang PNS—sudah jauh lebih bagus dari kondisi sebelumnya. Hal itu semua di antaranya karena kucuran tunjangan profesi.

Perilaku hidup seperti itu tentu tidak salah. Setiap orang memiliki untuk mendapatkan kehidupan lebih layak. Hanya saja ketika perbaikan gaya hidup itu diperoleh dari tunjangan profesi, tentu kurang tepat. Tunjangan profesi merupakan tambahan penghasilan bagi pegawai untuk peningkatan kinerja. Tunjangan profesi seharusnya digunakan untuk membeli perangkat-perangkat peningkatan profesi. Peningkatan profesi –untuk guru—bisa dikaitkan dengan tampilan fisik, kekayaan bacaan, keterampilan, dan penguasaan media.

Peningkatan tampilan fisik meliputi: pakaian, sepatu, alat transportasi, dan rumah. Tampilan guru perlu disesuaikan dengan fungsinya. Guru merupakan sosok yang difigurkan oleh para peserta didik. Salah satu aspek penting yang biasa dijadikan sasaran adalah cara penampilan. Penampilan seseorang tentunya berkaitan dengan sepatu hingga pakaian. Tampilan harus menarik. Pakaian, baju, celana, dan sepatu, yang dipakai saat mengajar seharusnya memperhatikan performa profesional. Unsur artistik juga tidak boleh dibiarkan. Keserasian cara berpakaian seorang guru sering menjadi salah satu aspek pandangan para peserta didik. Guru yang selalu berpakaian rapi dan serasi, tidak kumuh dan norak, biasa menjadi sosok guru yang difavoritkan peserta didik. Sebaliknya, guru yang cara berpakaiannya tidak memperhatikan kerapian dan keserasian, biasanya kurang disukai para peserta didik.

Tampilan fisik lain yang perlu diperhatikan adalah alat transportasi. Berkait dengan hal tersebut, Iwan Fals pernah mempopulerkan lagu berjudul Umar Bakri. Sosok guru yang penuh dedikasi, keilkhlasan dalam mengabdikan diri demi kemajuan generasi dan bangsa, namun tampilannya sangat memperihatinkan. Setiap hari pak guru Umar Bakri berangkat pagi-pagi dengan menggayuh sepeda. Sepeda yang digunakan tidak bermotor. Sungguh tampilan seorang pahlawan bangsa yang cukup membuat sikap kasihan. Oleh karena itu, tampilan transportasi guru layak ditingkatkan, hanya saja jangan berlebihan, apalagi dipaksakan.

Kebanyakan para guru (PNS khususnya) berpenampilan cukup mewah. Dahulu rata-rata guru ke sekolah naik motor roda dua, namun sekarang kebanyakan naik mobil. Sekarang halaman sekolah-sekolah negeri dipenuhi mobil parkit. Hidup mewah tentu bukan merupakan sebuah pelanggaran. Namun ketika kehidupan mewah tersebut dilakukan secara terpaksa, dampaknya akan mengganggu kinerjanya. Uang tunjangan profesi yang seharusnya untuk peningkatan profesi, dialihkan untuk cicilan mobil dan renovasi rumah. Beban kredit mobil ini tanpa disadari membuat kehidupan setiap bulannya tidak tenang. Kondisi seperti ini tentu akan mempengaruhi upaya pengembangan profsesi dan peningkatan kinerjanya.

Tampilan fisik berikutnya merupakan dampak lanjutan dari kepemilikan mobil. Orang yang sudah memiliki mobil biasanya terdorong untuk memoles tempat tinggalnya dengan tampilan lebih. Kondisi rumahnya disesuaikan dengan kebutuhan mobil. Renovasi rumah terpaksa harus dilakukan. Ruang garasi pun terpaksa harus diadakan. Kebutuhan hidup menjadi bertambah. Akhirnya beban hidup semakin meningkat. Kredit mobil belum usai, sekarang ditambah dengan kebutuhan perbaikan tempat tinggal.

Itu artinya, pembiaran penggunaan uang tunjangan profesi akan berdampak secara karambol terhadap aspek-aspek kehidupan yang cukup rumit. Tidak mudah memutus hubungan antara keadaan kehidupan di rumah dengan pelaksanan kerja. Kondisi kehidupan di rumah pasti berpengaruh terhadap tugas-tugas keguruan. Tidak semua

orang mampu memisahkan kondisi kehidupan di rumah dengan kondisi di kelas. Atas pertimbangan inilah, pihak-pihak berwenang harus melakukan evaluasi kinerja guru, salah satunya melalui aspek tunjangan profesi.

Aspek-Aspek Evaluasi Kinerja Guru

Evaluasi kinerja tidak mengarah pada penilaian sosok individu, melainkan fokus pada dimensi kinerja atau kompetensi yang ditetapkan manajemen organisasi. Tiap organisasi memiliki dimensi kinerja atau kompetensi berbeda. Bahkan bisa jadi, jenis kompetensi atau dimensi kinerjanya sama, namun bobot skornya berbeda. Dalam dunia pemasaran, misalnya, dimensi dampak dan pengaruh mendapatkan skor tertinggi. Karena pemasaran menitik beratkan pada dimensi tersebut. Omset penjualan merupakan dimensi terpenting. Dimensi berfikir analitis, berfikir konseptual mendapatkan skor kecil dalam pegawai pemasaran. Karena kedua dimensi tersebut tidak terlalu dibutuhkan bagi pegawai pemasaran. Namun kedua dimensi berfikir analitis dan berfikir konseptual mendapat skor tertinggi dalam kinerja dosen, atau guru. Beda organisasi, beda pula besaran skor sebuah dimensi kinerja atau kompetensi.

Evaluasi kinerja menilai perilaku individu sesuai standar yang telah ditetapkan. Karenanya, organisasi manajemen perlu menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik, agar para karyawan merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan (Bangun: 230). Sistem manajemen

perilaku itu menjadi patokan evaluasi kinerja karyawan atau pegawai. Para karyawan atau pegawai mengetahui perilaku yang dinilai. Perilaku individu itu yang sering diistilahkan dimensi kinerja atau kompetensi. Dimensi kinerja atau kompetensi memiliki aspek yang variatif, tergantung jenis pekerjaannya. Pegawai pemasaran memiliki variasi kompetensi yang meliputi: dampak dan pengaruh, orientasi berprestasi, inisiatif, pemahaman interpersonal, orientasi pelayanan kepada pelanggan, keyakinan diri, membangun hubungan, berfikir analitis, berfikir konseptual, dan keahlian teknis (Sudarmanto, 2009: 253). Guru sebagai pendidik memiliki empat kompetensi, yakni kompetensi paedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Masing-masing kompetensi memiliki aspek-aspek yang beragam pula. Dosen dinilai atas empat dimensi yakni dimensi pendidikan dan pengajaran, dimensi penulisan dan penelitian, dimensi pengabdian pada masyarakat, dan dimensi penunjang.

Namun Bangun (2009: 232) memberikan saran, evaluasi kinerja sebaiknya memiliki standar kinerja, sehingga hasilnya dapat dipahami secara jelas. Standar kinerja kepala sekolah harus dirumuskan secara jelas. Standar kinerja guru juga harus dirumuskan dengan jelas. Standar kinerja merupakan alat untuk mengetahui kualitas kinerja. Bagaimana kinerja kepala sekolah dapat diukur, bila standar kinerjanya belum secara jelas dirumuskan. Bagaimana kinerja guru akan diukur, bila standar kinerja guru tidak ditemukan.

Guru memiliki tupoksi guru (tugas pokok dan fungsi). Kalau standar kinerja guru adalah tupoksi guru, mengapa penilaian hanya mengarah pada uji kompetensi melalui UKG. UKG (Uji Kompetensi Guru) lebih banyak dikenal masyarakat sebagai bentuk instrumen penilaian kinerja guru. Sementara UKG disinyalir belum mampu mengukur kompetensi guru. Komprehensifitas instrumen masih dinilai kurangmampu menilai kompetensi guru, apalagi untuk mengukur kinerja guru. Penilaian kinerja guru mestinya atas tupoksinya. Ingat, penilaian kinerja guru berimplikasi pada peningkatan kualitas pendidikan nasional.

Untuk mengukur berbagai dimensi kinerja individu harus melihat aspek jumlah pekerjaan, aspek kualitas, aspek ketepatan waktu, aspek kehadiran, dan aspek kemampuan kerjasama dengan rekan kerjanya. Pemaknaan beberapa aspek penilaian tersebut sangat beragam sesuai dengan kondisi dan aturan yang berlaku pada masing-masing organisasi. Kondisi kerja dan aturan yang berlaku di perusahaan berbeda dengan kondisi kerja dan aturan kerja di instansi negeri. Bahkan kondisi kerja di sekolah berbeda dengan kondisi kerja di perguruan tinggi.

Aspek jumlah pekerjaan merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu. Aspek penilaian ini lebih fokus pada kuantitas hasil kerja. Bagi guru, aspek ini terkait dengan tugas pokok dan fungsi pendidik yang meliputi: membuat perencanaan, melaksanakan proses pembelajaran di kelas, melaksanakan remidi dan pengayaan, dan melakukan

evaluasi. Evaluasi kinerja guru fokus pada beberapa tugas pokok tersebut. Guru dinilai maksimal, bila dia melaksanakan tugas-tugas tersebut secara menyeluruh dan mencapai angka maksimal. Aspek kuantitas pekerjaan seorang individu merupakan salah satu aspek penilaian kinerja pegawai.

Aspek kualitas pekerjaan merupakan penilaian hasil kerja individu dilihat dari segi kualitas, bukan sekedar kuantitas. Apakah karya-karya yang dihasilkan sesuai standar kualitas yang telah ditetapkan organisasi. Standar kualitas ini biasanya merujuk pada kesesuaian, kelengkapan, dan keaslian. Perencanaan pembelajaran harus memenuhi unsur kesesuaian dengan aturan (apakah RPP disusun sesuai dengan Permendibud terbaru), kelengkapan isi perencanaan, dan keaslian karya. Pelaksanaan proses pembelajaran harus sesuai dengan standar proses yang berlaku. Pelaksanaan remidi dan pengayaan harus tepat sasaran dan terprogram. Pelaksanaan evaluasi harus mencakup evaluasi proses dan evaluasi hasil, serta ditindak lanjuti dengan baik dan segera. Aspek kualitas pekerjaan merupakan salah satu aspek penting bagi evaluasi kinerja pegawai.

Aspek ketepatan waktu menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki karakteristik berbeda. Ada jenis pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu. Penundaan penyelesaikan satu pekerjaan akan berdampak pada pekerjaan lainnya. Kasus pekerjaan guru tampaknya dekat dengan aspek ini. Guru harus disiplin waktu dalam

menuntaskan kurikulum. Jatah waktu dan jumlah materi sudah diatur sedemikian rupa. Penundaan penyampaian materi tentu akan berdampak terhadap keterlambatan kegiatan lainnya. Aspek ketepatan waktu seharusnya menjadi titik tekan penilaian kinerja guru.

Aspek kehadiran merupakan bentuk kedisiplinan seorang karyawan, pegawai, termasuk guru dan dosen. Aspek kehadiran sekarang sudah mulai dibudayakan di sistem kepegawaian negeri. Setiap pegawai, guru dan dosen diwajibkan hadir di sekolah atau di kampus tepat waktu. Tepat hadir dan tepat pulangnya. Bahkan saat ini sudah ditentukan, seorang pegawai harus sudah masuk mulai jam 07.00 dan pulang minimal jam 16.00. Sementara tenaga fungsional (dosen) harus memenuhi minimal 7,5 jam. Ketentuan tersebut bukan sekedar untuk mendapatkan uang makan, melainkan untuk dijadikan dasar penilaian kedisiplinan kerja pegawai. Kinerja individu ditentukan oleh tingkat kehadirannya dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsinya. Sistem kehadiran karyawan di perusahan tentu sudah diatur sedemikian rupa sesuai ketentuan yang berlaku.

Aspek kemampuan kerjasama biasanya hampir ditemukan pada setiap jenis pekerjaan. Bahkan jenis pekerjaan tertentu menuntut penyelesaian melalui kerjasama. Kemampuan kerjasama sebenarnya merupakan sifat dasar manusia. Tidak ada manusia yang mampu hidup secara sendiri. Individu selalu membutuhkan individu lainnya. Pegawai di kantor, karyawan di perusahaan, guru di sekolah,

dan dosen di perguruan tinggi tidak mungkin bekerja sendirian. Mereka membutuhkan bantuan rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu, kemampuan kerjasama merupakan salah satu penting dalam evaluasi kinerja.

Dimensi kinerja itulah yang menjadi target evaluasi kinerja. Seorang pegawai, karyawan, guru, dosen, dan sejenisnya harus memahami dimensi kinerja yang akan dinilai. Demikian pula, seorang evaluator harus memahami seluruh dimensi kinerja yang dievaluasi. Dia bahkan seorang ahli dan sekaligus praktisi di bidangnya. Pemahaman terhadap dimensi kinerja tersebut harus mencakup pemahaman konseptual dan pemahaman operasional teknis. Itu artinya, seorang evaluator kinerja seharusnya seorang individu yang pernah menggeluti dan menguasai pekerjaan tersebut. Tidak hanya itu, seorang evaluator seharusnya lulusan pegawai atau guru yang mampu mencapai hasil kinerja gemilang dan terbaik. Itu berarti, pelaksana evaluasi kinerja guru seharusnya seorang pimpinan (kepala sekolah atau pengawas) yang pernah menjadi guru berprestasi.

Wewenang Siapa?

Sebagaimana telah disinggung di atas, evaluasi kinerja merupakan tanggung jawab pengawas yang merupakan orang terdekat dengan pegawai yang dinilai (Rowley & Jackson, 2012: 350). Walau demikian, dalam manajemen organisasi, evaluasi kinerja pegawai tidak hanya dilakukan satu orang. Bangun (2012: 216) mengatakan, beberapa

pihak yang berwenang memberikan penilaian kinerja adalah individu yang bersangkutan (penilaian diri), rekan kerja (teman sejawat), atasan atau pimpinan langsung, bawahan, dan pelanggan atau *stakeholder*.

Selama ini evaluator kinerja guru adalah kepala sekolah dan pengawas. Kepala sekolah merupakan pimpinan para guru yang sangat dekat. Namun pengawas yang menjadi penentu penilaian. Padahal bila dilihat dari intensitas komunikasi, pengawas bertemu guru secara temporal. Oleh karena itu, model penilaian kinerja dengan melibatkan banyak pihak, hasil penilaiannya tentu lebih akurat dan dapat dipercaya. Menurut catatan Bangun (2012: 237), dewasa ini, sudah banyak perusahaan yang meminta para bawahan menilai kinerja atasannya. Pada masa lalu, hal demikian sangat jarang ditemukan. Bahkan bisa jadi tidak ada perusahaan yang menerapkannya.

Ada beberapa keuntungan penilaian dari para bawahan pada atasannya yakni pertama, hasil penilaian karyawan dapat untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki atasannya. Kedua, seorang atasan akan bersikap hati-hati dalam melaksanakan tugasnya. Ketiga, seorang atasan akan bersikap bijak pada bawahannya. Sikap semena-mena seorang atasan terhadap para bawahan bisa dihindari. Keempat, penilaian para bawahan dapat menjadi masukan penting bagi penitian karir seorang atasan itu sendiri.

Penilaian kinerja dengan melibatkan banyak orang (kolektif) tentunya akan berdampak sangat positif terhadap

dinamika organisasi. Hal demikian sangat menarik diterapkan di berbagai instansi yang meliputi: DPR, kepolisian, pejabat publik (lurah, camat, bupati, gubenur, para menteri hingga presiden), dan juga bidang pendidikan di Indonesia. Pelibatan masyarakat dalam memberikan penilaian kinerja seorang politisi, misalnya, tentu sangat penting dan dapat dipercaya. Kenaikan pangkat atau promosi jabatan seorang polisi, atau pejabat publik tentu akan obyektif, bila penilaian kinerjanya didasarkan pada aspek masyarakat. Karena masyarakat adalah pengguna utama polisi, dan pejabat publik. Penilaian masyarakat atas kinerja mereka harus dijadikan pertimbangan utama. Bila masyarakat menilai baik, maka pejabat publik tersebut memang layak dinaikkan jabatannya. Bila masyarakat menilai 'kurang baik' kinerjanya, maka orang tersebut jangan dipaksakan menduduki jabatan publik tersebut.

Saat ini penilaian bawahan dan penilaian masyarakat (*stakeholder*) terhadap kinerja guru, kepala sekolah, dan pengawas sudah saatnya diterapkan. Keuntungan penilaian bawahan dan *stakeholder* atas kinerja guru, kepala sekolah, dan pengawas akan sangat bermanfaat bagi kemajuan dunia pendidikan. Ketika para siswa, orangtua, dan tokoh masyarakat dijadikan sebagai penentu penilaian kinerja guru, maka guru tersebut akan bersikap hati dan bertanggung jawab atas tugas pokok dan fungsinya. Ketika para siswa, guru, staf administrasi, dan wali murid dilibat sebagai penilai kinerja seorang kepala sekolah, maka dia akan bersikap bijak

dan disiplin dalam menjalankan tugasnya. Demikian pula, ketika seorang pengawas dinilai oleh para guru yang dibimbingnya, maka dia tentu akan bersikap bijak, hati-hati, dan bertanggung jawab atas jabatannya.

Di samping itu, penilaian kinerja model kolektif tersebut lebih manusiawi dan adil. Manusiawi dan adil, karena penilaian kinerja tidak hanya ditentukan oleh pimpinan saja, seorang individu yang dinilai diberi kesempatan menilai diri sendiri. Penilaian diri merupakan faktor penting untuk menumbuhkan sikap tanggung jawab individu terhadap pekerjaannya. Penilaian dari rekan kerja juga membuat seorang individu berusaha menjalin komunikasi yang baik terhadap rekan kerja. Komunikasi antar sesama individu dalam organisasi tentu menjadi pilar utama bagi kemajuan kinerja kolektif. Penilaian dari rekan kerja (teman sejawat) berdampak positif terhadap keharmonisan dan kerjasama antar individu. Kompetisi berprestasi akan lebih menonjol, ketimbang persaingan kurang sehat.

Penilaian dari bawahan dapat menjadikan seorang individu – yang sedang menjabat sebagai pimpinan—bersikap sewajarnya atau adil. Penilaian dari bawahan dapat menjadi 'alat peredam' terhadap sikap kesewenang-wenangan seorang pejabat atau pemimpin. Sikap superioritas seorang guru atas muridnya, seorang kepala sekolah atas para guru dan staf di sekolahnya, seorang pengawas atas para guru bimbingannya, bahkan kepala dinas atas para bawahan tidak ditemukan lagi. Penilaian dari perwakilan *stakeholder* dapat membuat individu lebih teliti dan hati-

hati dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Seorang individu menyadari betul akan arti penting kepuasan para *stakeholder*, sehingga kedisiplinan dan tanggung jawab harian akan dengan mudah ditemukan.

Perubahan paradigma evaluasi kinerja –utamanya dalam dunia pendidikan—kiranya perlu direspon secara positif. Penilaian kinerja dari banyak pihak dapat menumbuhkan iklim dinamis (*a dynamic environment*) sebuah organisasi (David & Newstorm (1985: 137). Penilaian satu arah cenderung membuat seorang individu bersikap dan menjalin hubungan baik hanya kepada pimpinan atau pengawas. Dia tidak terlalu peduli dengan pihak-pihak lain yang tidak memiliki otoritas penilaian kinerjanya. Sementara penilaian kinerja kolektif mendorong individu menjalin komunikasi dan bersikap baik terhadap berbagai pihak. Kondisi demikian tentu akan berdampak sangat positif terhadap dinamika organisasi dan sekaligus perkembangan kinerja individu. David & Newstorm (1985: 138) mengatakan, "*appraisal system are necessary for proper management and for employee development*'.

Metode Evaluasi Kinerja

Ada banyak metode evaluasi kinerja. Husaini (2009: 491) menyebutkan 9 metode evaluasi kinerja, yakni penilaian skala grafik, alternatif perankingan, komparasi pasangan, pemaksaan distribusi kurva normal, pencatatan kejadian kritis, formulir naratif, pertautan standar tingkah laku, manajemen berdasarkan sasaran, dan evaluasi 360 derajat. Sementara menurut Bangun (2012: 238-

246) secara keseluruhan, metode evaluasi kinerja dikelompokkan menjadi tiga. Pertama, metode penilaian yang mengacu pada norma. Metode ini terdiri dari metode ranking langsung, ranking absolut, perbandingan antar individu, dan distribusi paksaan. Kedua, metode penilaian standar absolut. Metode kedua ini terdiri dari metode skala grafik, metode kejadian-kejadian kritis, metode skala berdasarkan perilaku. Ketiga, metode penilaian berdasarkan output. Metode ketiga mencakup: *management by objective,* proses MBO, pendekatan standar kinerja, pendekatan indeks langsung, dan catatan prestasi.

Dalam kesempatan ini, hanya akan dijabarkan ketiga kelompok metode penilaian kinerja secara umum. Bagian-bagian kecil dari ketiga metode tersebut tidak akan dijabarkan secara rinci. Bagian kecil metode tersebut dijabarkan hanya ketika dibutuhkan sebagai contoh kasus.

Metode pertama adalah metode evaluasi kinerja mengacu pada norma yang didasarkan pada kinerja paling baik. Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan satu kriteria penilaian saja, yakni penilaian kinerja secara keseluruhan (Bangun, 2012: 238). Metode pertama cenderung sulit untuk diketahui kinerja karyawan yang sangat baik, baik, sedang, dan kurang baik. Data hasil kinerja karyawan tidak dalam bentuk interval, melainkan urutan ranking. Metode ini tentu kurang tepat digunakan untuk menilai kinerja seorang individu. Informasi yang kurang detail tentang individu dapat menimbulkan keputusan dan

kebijakan kurang adil terhadap individu dalam sebuah organisasi.

Metode kedua menggunakan standar absolut dalam menilai kinerja karyawan. Penilai mengevaluasi kinerja karyawan dan pegawai dengan mengaitkannya dengan faktor-faktor tertentu (Bangun, 2012: 241). Faktor-faktor tersebut di antara terdiri dari: kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, kerjasama, kepribadian, sikap kerja, kehadiran, pengetahuan pekerjaan, dan seterusnya. Metode skala grafik termasuk bagian dari metode penilaian kinerja kedua ini. Dalam metode skala grafik, penilaian dilakukan pada berbagai faktor, dan penilai dapat memilih salah satu faktor dari lima tingkat (sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk) untuk setiap faktor. Resiko penerapan metode ini adalah soal kejujuran penilai. Untuk menghindari kekeliruan penilaian, dibutuhkan rubrik –rincian atau indikator pada setiap perilaku yang dinilai. Dengan rubrik atau rincian indikator pada setiap perilaku, penentuan nilai sangat baik, baik, sedang, dan seterusnya dapat mendekat realitas dan obyektif.

Metode ketiga mendasarkan penilaian kinerja pada hasil kerja. Metode MBO (*management by objective*) atau disebut juga manajemen berbasis sasaran merupakan salah satu bagian dari metode ketiga (Bangun, 2012: 245). Penilaian kinerja MBO mengacu pada sasaran-sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilain kinerja dilakukan melalui empat tahapan, yakni analisis pekerjaan, penetapan standar kerja, penetapan sasaran, dan penilaian kinerja. Yang penting untuk diperhatikan, penyusunan empat tahapan

tersebut dilakukan oleh para bawahan dan pimpinan secara bersama-sama. Keterlibatan para bawahan dalam penetapan sasaran (*subordinate participation*) menjadi titik tekan pada metode MBO (Wexley & Yukl, 1984: 322).

Dari paparan di atas dapat dipahami, metode kedua memungkinkan diterapkan dalam dunia pendidikan. Bahkan metode skala grafik mulai banyak diterapkan guru dalam penilaian outentik, terutama ketika menilai sikap peserta didik. Penerapan metode skala grafik hendaknya dilengkapi dengan rubik atau rincian indikator setiap perilaku yang hendak dinilai. Sedangkan metode ketiga, terutama metode MBO, akan lebih sesuai dengan tujuan penilaian kinerja. Metode MBO menekankan pada penilaian kinerja berbasis pada komunikasi dan tanggung jawab bersama. Karena analisis pekerjaan, penetapan standar kerja, dan penetapan sasaran dirancang secara bersama-sama antara guru, kepala sekolah, pengawas, dan para stakeholder, individu yang dinilai dapat memahami dan mencapai kinerja terbaiknya. Di samping itu, penilaian kinerja merupakan kepentingan bersama. Tidak ada satu pihak yang merasa paling penting. Kegagalan seorang guru dalam mencapai prestasi kerja yang bagus akan menjadi faktor kegagalan bagi kepala sekolah, dan juga pengawas. Semua pihak saling mendukung demi suksesnya hasil penilaian kinerja.

Dampak Evaluasi Kinerja

Dalam organisasi manajemen, hasil evaluasi kinerja dapat dijadikan konsideran pengembangan staf. Dengan

hasil evaluasi, akan diketahui sejauh mana perbaikan yang telah dilakukan pegawai secara individual. Hasil evaluasi kinerja juga akan memberikan penjelasan, kebijakan apa saja yang harus dilakukan kepada para individu dalam organisasi. Bila pemahaman tersebut dibawa dalam ranah guru, maka hasil evaluasi kinerja akan sangat berguna untuk pengembangan profesi kependidikannya. Aspek-aspek apa saja yang harus dilakukan kepala sekolah, pengawas, dan dinas pendidikan (atau kasi PAIS atau Mapenda) terhadap para guru.

David & Newstorm (1985: 136) mengatakan, evaluasi kinerja bertunjuan untuk hal-hal sebagai berikut: (1) *allocate resources,* (2) *rewards employees,* (3) *give employees feedback,* (4) *maintain fairness,* (5) *coach and develop employees,* dan (6) *comply with equal opportunity regulations.* Teori di atas menjelaskan, evaluasi kinerja berkaitan erat dengan penempatan sumber daya manusia yang tepat, sistem penghargaan bagi pegawai, sikap adil terhadap individu, jenis pelatihan dan pengembangan pegawai, dan penentuan kebijakan sebuah organisasi.

Evaluasi kinerja merupakan tahapan sangat penting untuk mengetahui berhasil tidaknya sebuah program. Evaluasi kinerja berguna untuk mengetahui seberapa capaian kinerja individu. Artinya evaluasi kinerja dapat menghasilkan data utama untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja seseorang sesuai dengan tugas dan

fungsi pokoknya. karenanya evaluasi kinerja ini tidak cukup bersifat kolektif, melainkan harus mencakup seluruh indiividu.

Evaluasi kinerja harus memberikan dampak positif bagi masing-masing individu dalam sebuah organisasi. Karena hasil evaluasi kinerja akan menyajikan data tentang prestasi individual. Individu yang memiliki prestasi kerja gemilang seharusnya diberikan penghargaan yang berbeda dengan individu yang prestasi kerjanya biasa-biasanya saja. Poin ini harus dijadikan salah satu target evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja tanpa dibarengi dengan penghargaan atau hukuman akan berdampak serius bagi eksistensi manajemen organisasi.

Ketika seorang individu dalam sebuah organisasi dinilai bagus oleh manajemen, namun penghargaan atau promosi yang diberikan kepada individu tersebut tidak ada, maka manajemen kurang memiliki kekuatan. Apalagi ketika ditemukan seorang individu yang dinilai kurang berprestasi, namun karirnya justru meningkat, maka sistem akan semakin berantakan. Barangkali inilah maksud ungkapan, bahwa evaluasi kinerja bertujuan mencapai tingkat kinerja sumber daya manusia organisasi yang tinggi dan terus-menerus (Sudarmanto, 2009: 252).

Ungkapan di atas menunjukkan, bahwa evaluasi kinerja dapat digunakan untuk mengembangkan kapasitas dan potensi individu. Bahkan dengan evaluasi kinerja, potensi individu yang tersembunyi dapat direalisasikan dan dikembangkan. Tentu saja bila evaluasi kinerja dibarengi

dengan budaya organisasi yang berpihak pada prestasi kerja individu. Bahwa evaluasi kinerja fokus pada apa saja yang dilakukan individu, bukan penilaian atas sosok individunya. Seorang evaluator menilai individu berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang biasanya disebut dimensi kerja atau kompetensi. Pandangan itu dapat menghindari terjadinya bias yang terjadi dalam penilaian kinerja..

Hal tersebut mengisyaratkan, bahwa dalam evaluasi kinerja harus ada pertemuan antara individu yang dinilai dengan pimpinan yang menilai. Evaluasi kinerja bersifat kemitraan. Antara pegawai dengan pimpinan yang menilai memiliki kepentingan sama, yakni tercapainya target kerja sesuai standar kinerja yang ditetapkan organisasi. Karenanya, pola hubungan antara indiividu yang dinilai dengan pihak penilai harus bersifat dua arah. Pola hubungan dari atas ke bawah (*top-down*) kurang efektif digunakan. Pola hubungan dua arah dan saling membutuhkan akan membuat tahapan evaluasi kinerja bukan sesuatu yang menakutkan. Sejak awal antara individu (pegawai) dengan pimpinan sudah terjadi komunikasi dan diskusi intensif. Bila beberapa hal yang berkaitan dengan evaluasi kinerja tersebut ditemukan, maka evaluasi kinerja dapat dijadikan sarana efektif peningkatan kinerja kedua belah pihak.

Oleh karena itu, Sudarmanto (2009: 255) memberikan catatan terkait evaluasi kinerja sebagai berikut.

1. Evaluasi kinerja bermanfaat untuk mengukur hasil dan kemajuan yang dicapai dengan membandingkan

target, sasaran, atau standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya.
2. Evaluasi kinerja dapat memberi umpan balik kepada karyawan, sejauh mana kinerja selama ini yang dapat dicapai. Apabila kurang mencapai target, maka harus dapat ditingkatkan.
3. Evaluasi kinerja bermanfaat untuk mengetahui apa penyebab seorang individu tidak mencapai kinerja yang maksimal.
4. Evaluasi kinerja dapat menghasilkan informasi sangat berharga bagi pihak organisasi dalam mengambil keputusan.

Ivancevich, dkk (2007: 216) memaparkan manfaat evaluasi secara lebih detail antara lain:

1. Menyediakan dasar untuk alokasi penghargaan, termasuk kenaikan gaji, promosi, transfer, pemberhentian, dan sebagainya.
2. Mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi.
3. Menvalidasi efektifitas dari prosedur pemilihan karyawan.
4. Mengevaluasi perbaikan kinerja.
5. Mengembangkan cara untuk mengatasi hambatan dan penghambar kinerja.
6. Mengidentifikasi kesempatan pengembangan dan pelatihan.
7. Membentuk kesepakatan supervisor dan karyawan mengenai ekspektasi kinerja.

Beberapa kutipan di atas, menjelaskan bahwa hasil evaluasi kerja dapat dijadikan pertimbangan penting bagi pimpinan dalam melahirkan kebijakan untuk individu di dalam organisasi. Evaluasi kinerja merupakan umpan balik kepada pegawai, karyawan, atau guru mengenai bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerja mereka (Rivai & Mulyadi, 2009: 370). Bahkan evaluasi

kinerja menjadi dasar untuk alokasi ganjaran (upah, tunjangan profesi) dan penetapan keputusan. Siapa yang berhak memperoleh promosi jabatan, dan siapa yang berhak mendapatkan kenaikan gaji. Penghargaan macam apa yang harus diberikan kepada individu yang mencapai kinerja terbaik. Pengembangan karir macam apa yang harus diberikan pada individu yang memiliki kompetensi unggul. Demikian pula, pimpinan dapat menyelenggarakan program pelatihan, workshop, TOT atau sejenisnya, atau mengirim pegawainya dalam pelatihan pengembangan kompetensi tertentu yang masih kurang mampu berkembang. Wexley & Yukl (1984: 336) menambahkan, evaluasi kinerja dapat dijadikan sebagai instrumen peningkatan motivasi kerja individu untuk terus menerus mengejar target kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui mengapa kinerja guru tidak efektif dikontrol melalui beberapa variabel yang meliputi: variabel supervisi, peningkatan kompensasi, dan pembinaan kompetensi. Sebagaimana dinyatakan di bagian depan, variabel supervisi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Variabel kompensasi juga tidak berpengaruh secara signfikan terhadap kinerja guru. Walau kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, namun kompetensi tidak dapat menjadi variabel tunggal penentu peningkatan kinerja. Ketika ditanya mengapa, jawabnya karena evaluasi kinerja terhadap guru tidak efektif dilakukan. Kalau mungkin dijalankan, evaluasi kinerja guru, utamanya guru negeri, tidak memberikan dampak kepada pengembangan karirnya. Kenaikan pangkat guru PNS belum secara efektif didasarkan pada hasil evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja guru juga tidak berdampak pada pencairan tunjangan profesi. Seharusnya peningkatan

kompensasi (tunjangan profesi guru) didasarkan pada data hasil evaluasi kinerja. Wexley & Yukl (1984: 336) mengatakan, *performance appraisal as a method of administrating wage and salaries so that they are contingent on performance*. Tampubolon (2008: 173) juga menegaskan, prestasi kerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi kinerja yang merupakan dasar bagi kenaikan gaji, imbalan lain yang tersedia dalam organisasi dan promosi.

Sayangnya, pemikiran seperti itu belum banyak diterapkan di dunia kepegawaian di Indonesia. Penilaian kinerja guru masih berorientasi pada segi administratif. Instrumen penilaiannya juga belum menunjukkan tingkat perbedaan prestasi kenerja. Padahal seharusnya hasil penilaian kinerja guru bersifat fungsional. Fungsi normatif penilaian kinerja guru harus ditegakkan. Baik atau kurangnya pencapaian kinerja guru yang dikaitkan dengan resiko tidak diberikannya tunjangan profesi, tampaknya belum banyak berpengaruh terhadap resiko kepegawaiannya. Masyarakat bahkan belum pernah mendengar, ada seorang guru yang dibatalkan pencairan tunjangan profesinya lantaran hasil evaluasi kinerjanya di bawah standar pencapaian. Pencairan tunjangan profesi diberikan hanya kepada guru yang mencapai target kinerja maksimal, atau minimal sedang. Guru yang dinilai kurang, konsekuensinya tunjangan profesinya ditunda atau bahkan dibatalkan.

Jika evaluasi kinerja ini dilakukan secara *istiqomah* dan berdampak secara menyeluruh, maka kinerja guru dapat dikontrol seperti halnya kinerja para pegawai di perusahaan. Hal demikian tentu merupakan budaya positif bagi dunia pendidikan. Masyarakat juga semakin bisa berharap bahwa dunia pendidikan akan segera membaik. Kegelisahan

masyarakat atas kemerosotan dan krisis kinerja guru lambat laun akan semakin menipis.

Dengan kata lain, evaluasi kinerja merupakan variabel penting bagi peningkatan kinerja individu. ini bukan evaluasi kinerja merupakan salah satu tahapan manajemen yang menakutkan. Evaluasi kinerja bukan untuk ditakuti. Misi utama evaluasi kinerja justru untuk membantu para individu dalam organisasi sukses melaksanakan pekerjaannya (Jones &Walters, 2008: 243). Penerapan dan pemberlakuan evaluasi atau penilaian kinerja guru dapat menjadi salah satu variabel pemberi harapan bagi kemajuan pendidikan Indonesia di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

Abernathy, William B., 2000, *Managing Without Supervising: Creating An Organization-Wide Performance System*, Memphis: PerfSys Press

Agung, A.M. Lilik, 2010, *Cara Cepat Menjadi Supervisor Unggul,*cet. Ke-3, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo

Ametembun, N.A., 1971, *Supervisi Pendidikan, Penuntun BagiPara Pembina Pendidikan, Kepala Sekolah, dan Guru-Guru,* Bandung: Pertjetakan Rama

Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik,* edisi Revisi, Jakarta: PT. Rineka Cipta

Armstrong, Michael & Angela Baron, 1998, *Performance Management, The Realities*, Wiltshire: The Cromwell

Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Penerbit Erlangga

Beck, Robert C., 1990, *Motivation, Theories and Principles,* 3rd edition, New Jersey: Prentice-Hall. Inc.

Brookfield, Stephen D., 2006, *The Skillful Teacher On Technique,Trust,and Responsiveness in The Classroom,* 2nd Ed., San Fransisco: Jossey-Bass.

Brotosedjati, Soebagyo, 2011, *Pengaruh Diklat, Pengalaman Kerja, Beban Kerja dan Sistem Penilaian Terhadap Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pengawas TK-SD se eks karidenan Surakarta*,(Disertasi-tidak-diterbitkan), Semarang: UNNES.

Al-Bukhari, Imam, 1992., *Shahih al-Bukhari,* Juz 5, Beirut: Dar al-Kutubal-Al-ilmiyah

Brubacher, John S., 1950, *Modern Philosophies of Education*, New York: McGraw-Hill Book Comp. Inc.

Cohen, J., 1975, *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences,* New Jersey: LEA, Inc.

Darmawan, Didit, 2013, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Surabaya: Pena Semesta

Davis, Keith & John W. Newstrom, 1985, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior,* Singapore: McGraw-Hil.

Deese, James & Stewart H.Hulse, 1967, *Psychology Of Learning,*NewYork: McGraw-Hill Book Company.

Djatmiko, Istanto Wahju, 2012, *Pengembangan Keprofesionalan Guru Sekolah Menengah Kejuruan***, (**Disertasi-tidak diterbitkan)**,** Yogyakarta: UNY

Glatthorn, Allan A., 1990, *Supervisory Leadership: Introduction to Instructional Supervision,* United State Of America: Harper Collin Publishers

Glickman, Carl D., 1981, *Developmental Supervision, Alternative Practices For Helping Teachers Improve Instruction,* Virginia: ASCD (Association For Supervision And Curriculum Development).

Hall, Calvin S., & Gardner Lindsey, 1993, *Teori-Teori Sifat DanBehavioristik,*Yogyakarta: Penerbit Kanisius

Hartanto, Frans Mardi, 2009, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai Dengan Bertumpu Pada Kebajikan dan Potensi Insani*, Bandung: PT. Mizan Pustaka

Hasibuan, Malayu S.P., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia,*Edisike-10, Jakarta: PT. Bumi Aksara

Hikmat, 2009, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia

House, Ernest R., 1974, *The Politics Of Educational Innovation,* Illinois: McCurtchan Publishing Corporation.

Hoy, Wayne K. dan Cecil G. Miskel, 1991, *Educational Admintration,Theory, Research, and Practice,* 4th edition, United State: McGrawhill, Inc

Idi, Abdullah dan Toto Suharto, 2006, *Revitalisasi Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Tiara Wacana

Imron, Ali, 2011, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan,*Jakarta: Bumi Aksara.

Indrawati, Yuli, 2012, "*Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan MotivasiKerja Guru Terhadap Kinerja Guru TK/RA di UPTD Pendidikan KecamatanBandungan Kabupaten Semarang*", Tesis-tidak diterbitkan*,* Salatiga, UKSW.

Ivancevich, John M, et.al., 2006, *Perilaku dan Manajemen Organisasi,*JilidI, Edisi ke-7, Jakarta: Penerbit Erlangga

Johnson, David W., 1970, *The Social Psychology Of Education,* New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Jones, James J., & Donald L. Walters, 2008, *Manajemen SumberDaya Manusia dalam Pendidikan, Human ResourceManagementIn Education,*Yogyakarta: Q-Media.

Kerlinger, Fred N., 1992, *Asas-asas Penelitian Behavioral,* judul asli: *Foundation Of Behavioral Research, diterjemahkan oleh Landung R. Simatupang dan J. Koesoemantodari Foundation Of Behavioral Research*,Yogyakarta: UGM Press.

Leahey, Thomas H., 1991, *A History Of Modern Psychology*,NewJersey: Prentice-Hall International, Inc.

Lleras, Christy, Path Analysis, *Encyclopedia of Social Measurement,* Pennsylvania State University, USA, Volume 3, 2005

Lincoln, Yvonna S., & Egon G. Guba, 1985, *Naturalistic Inquiry,* Breverly Hills: Sage Publications

Lipham, James M., et.al., 1985, *The Principalship, Concepts, Competencies, And Cases*, New York: Longman, Inc.

Lupascu, Andreia Ramona et al., 2014, “Characteristics Of EffectiveTeacher”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 127, 534-538.

Luthans, Fred, 2006, *Organizational Behaviour,* 10th Edition,penerj.Vivin Andika Yuwono, dkk.*,* Yogyakarta : Penerbit Andi.

Mish, Frederick C. (Ed.), 1996, *Marriam-Webster's CollegiateDictionary*, Massachussets: Marriam-Webster, Incorporated

Muhidin, Sambas Ali & Maman Abdurrahman, 2007, *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian,* Bandung: CV. Pustaka Setia

Mujib, Fathul, 2012, *Super Power In Educating (Kegiatan Belajar-Mengajar Yang Super Efektif),* Yogyakarta: Diva Press

Muliawan, Jasa Ungguh, 2005, *Pendidikan Islam Integratif, Upaya Mengintegrasikan Kembali Dikotomi Ilmu dan PendidikanIslam*,Yogyakarta:Pustaka Pelajar.

Mullin, Mark, 1991, *Educating For 21st Century, The Challenge For Parents and Teachers,* New York:

Madison Books

Mustaqim, 2011, *Model Peningkatan Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam di Jawa Tengah*, (Disertasi-tidak diterbitkan)*,* Semarang: UNNES.

Neagley, Ross L. & N. Dean Evans, 1980, *Handbook For EffectiveSupervision Of Instruction*, 3rd Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Nur, Qalbia Muhammad, dkk., 2013, *Hubungan Motivasi dan Supervisi Terhadap Perawat Pelaksana Dalam Menerapkan Patient Safety di Rawat Inap RS Universitas Hasanuddin Tahun 2013*, (Penelitian Kelompok-tidak diterbitkan)*,* Makasar: UNHAS.

Oliva, Peter F., 1984, *Supervision For Today's Schools,* 2ndEdition,NewYork: Longman.

Owens, Robert G., 1970, *Organizational Behavior in school,* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Pedhazur, Elazar J., 1982, *Mutltiple Regression in Behavioral Rexearch, Explanation And Prediction,* New York: CBS College Pubishing

Permendiknas nomor 22 tahun 2006 tentang *Standar Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*

Permendiknas RI nomor 12 tahun 2007 tentang *Standar PengawasSekolah/ Madrasah*

Permendiknas RI nomor 16 tahun 2007 tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*

Permenpan dan Reformasi Birokrasi nomor 21 Tahun 2010 Tentang*Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*

Peraturan Pemerintah RI nomor 74 tahun 2008 Tentang *Guru*

Purwanto, M. Ngalim, 2010, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 10th Edition, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Al-Quwainy, Imam Abi Abudillah Muhammad ibn Zaid, 2005, *Sunan Ibn Majah*, Juz III, Kairo: Dar Ibn al-Haitsam

Raharjo, Rahmat, 2010, *Inovasi Kurikulum Pendidikan Agama Islam, Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran,* Yogyakarta: Magnum Pustaka

Rivai, Veithzal & Sylviana Murni, 2010, *Education Management,AnalisisTeoridan Praktik*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada

Robbins, Stephen P., 1991, *Organiational Behavior, Concepts,Controversies, and Applications*, 5th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Rossum, Erik Jan Van, dan Rebecca Hamer, 2010, *The Meaning Of Learning and Knowing,* Rotterdam: Sense Publishers

Rowly, Chris, & Keith Jackson, 2012, *Manajemen Sumber DayaManusia,The Key Concepts,diterjemahkan oleh Elvylyola Pawan dari judul The Key Concepts,* Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada

Sahertian, Piet A., 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan, Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rinneka Cipta

Sarwono, Jonathan 2012, *Path Analysis, Teori, Aplikasi, Prosedur Analisis, Untuk Riset Skripsi, Tesis, dan Disertasi (Menggunakan SPSS),* Jakarta: PT. Elex Media Komputindo

Sergiovanni, Thomas J. (Ed.), 1982, *Supervision Of Teaching,* The Associaton For Supervision and

Curriculum Development (ASCD).

Sergiovanni, Thomas J., dan Robert J. Starratt,, 1983, *Supervision,Human Perspectives,* New York: McGraw-Hill Book Comp..

Sergionvanni, Thomas J., dan Robert J. Starratt, 1993, *Supervision, A Redefinition*, New York, The United State of America: McGrawhill, Inc.

Setiawan, Ivan Aries, dkk., 2011, *Analisis Jalur (Path Analysis)Dengan Menggunakan Program AMOS*, Jakarta: Suluh Media

Shalih, Abdul Aziz, t.t., *Al-Tarbiyat wa al-Thuruq al-Tadris*, Mesir:Dar al-Ma'arif

Siahaan, Amiruddin, dkk., 2006, *Manajemen Pengawas Pendidikan*,Jakarta: Penerbit *QT*

Sinambela, Lijan Poltak, 2012, *Kinerja Pegawai, Teori, Pengukuran,dan Implikasi,* Yogyakarta: Graha Ilmu

Siregar, Syofian, 2010, *Statistik Diskriptif Untuk Penelitian*, Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada

Sofanudin, Aji, 2012, *Kinerja Pengawas Madrasah di Jawa Timur*,(Hasil Penelitian Individu-tidak diterbitkan), Balai Penelitian dan Pengembangan Agama, Kota Semarang

Sofanudin, Aji, 2011, *Kompetensi Guru Agama Islam MadrasahTsanawiyahdi Propinsi Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan, dan Nusa Tenggara Barat*, (Penelitian Individu-tidak diterbitkan), Balai Penelitiandan Pengembangan Agama, Semarang.

Spillane, Robert, 1985, *Achieving Peak Performance, A Psychology of Success in The Organisation,* Sydney: Harper & Row Publishers

Stinnett, T.M., 1968, *Professional Problems Of Teadhers*,

3rd Edition, New York: The Macmillan Company.

Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sudijono, Anas, 2009, *Pengantar Statistik Pendidikan,* Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Administrasi, Dilengkapi Dengan Metode R & D,* Cet. Ke-16, Bandung: Alfabeta

Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mix Methods),* Bandung: Alfabeta

Sukandar, 2006, *Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005TentangGuruDan Dosen*, Jakarta: Pustaka Candra

Sukmadinata, Nana Syaodih, 2009, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*, Cet. Ke-5, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Sukmadinata, Nana Syaodih, 2011, *Metode Penelitian Pendidikan*,edisike-6. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Sukmadinata, Nana Syaodih & Erliana Syaodih, 2012, *Kurikulumdan Pembelajaran Kompetensi*, Bandung: PT. Refika Aditama

Sumardjoko, Bambang, 2010, *Peran Dosen dalam PenjaminanMutudi Perguruan Tinggi (Studi Pada Dosen PTS se Eks Karesidenan Surakarta)*, (Disertasi-tidak diterbitkan), Semarang: UNNES.

Supranto, J., 2001, *Statistik, Teori dan Aplikasi*, Jilid 2, cet.Ke-6,Jakarta: Penerbit Erlangga

Syairi, Abu, 2009, *Pengaruh efektivitas supervisi oleh pengawas,kompetensi Kepala Sekolah dan Peranan Komite Sekolah terhadap motivasi berprestasi guru, Disiplin kerja gurudan Produktifitas Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di Kota Semarang*, (Disertasi-tidak diterbitkan), Semarang: UNNES.

Syah, Muhibbin, 2002, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*, Edisi ke-7, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Tafsir, Ahmad, 2007, *Metodologi Pengajaran Islam,* Cet. Ke-9,Bandung:PT. Remaja Rosda Karya

Tampubolon, Manahan P.*, 2008, Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*, Bogor: Ghalia Indonesia.

Al Thabari, Abi Ja'far Muhammad Bin Jarir, 1999, *Tafsir Al Thabari,*JilidVII dan Jilid VIII, Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah

Thoha, Miftah, 2009, *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. RajaGrafindo

Tolkhah, Imam, 2007, *Pedoman Pengawas PAIS pada SekolahDasardan Menengah*, Jakarta: Dirjen PAIS

Umiarso & Imam Ghojali,, 2010, *Manajemen Mutu Sekolah diEraOtonomi Daerah, Menjual Mutu Pendidikan DenganPendekatanQualityControl Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan,* Yogyakarta: IRCiSoD.

Uno, Hamzah B., & Nina Lamatenggo, 2012, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakart: PT. Bumi Aksara

Usman, Husaini, 2009, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Penelitian,* Jakarta: Bumi Aksara

Wahab, 2011, *Kompetensi Guru Agama Islam Madrasah*

Tsanawiyah di Propinsi Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan, dan Nusa Tenggara Barat, Studi Perbedaan Kompetensi Antara Guru PAI TersertifikasidanBelum Tersertifikasi di Kota Banjarmasin Kalimantan Selatan, (Laporan Penelitian-tidak diterbitkan), BalitBang Agama Semarang.

Wexley, Kenneth N., & Gary A. Yukl, 1984, *Organizational Behaviorand Personal Psychology*, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Winardi, J., 2009, *Manajemen Perilaku Organisasi,* cet. Ke-3, Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Winarsunu, Tulus, 2007, *Statistik Dalam Penelitian PsikologiDanPendidikan,* cet. Ke-4, Malang: UPT UMM.

Wirjana, Bernardine R., 2007, *Mencapai Manajemen Berkualitas:Organisasi,Kinerja,Program,* Yogyakarta: Andi Offset.

Lampiran 1

Hasil Analisis Sub Struktur 1 ($X_1,X_2,X_3 \rightarrow X_4$)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,439(a)	,193	,182	8,888

a Predictors: (Constant), Kompetensi, Supervisi, Kompensasi

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4202,602	3	1400,867	17,732	,000(a)
	Residual	17617,486	223	79,002		
	Total	21820,088	226			

a Predictors: (Constant), Kompetensi, Supervisi, Kompensasi
b Dependent Variable: Motivasi

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	69,899	6,654		10,505	,000
	Supervisi	,011	,044	,017	,247	,805
	Kompensasi	,174	,091	,133	1,904	,058
	Kompetensi	,205	,041	,355	5,055	,000

a Dependent Variable: Motivasi

Lampiran 2

Hasil Analisis Sub Struktur II ($X_1.X_2,X_3,X_4 \rightarrow Y$)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,769(a)	,592	,584	7,647

a Predictors: (Constant), Motivasi, Supervisi, Kompensasi, Kompetensi

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18825,552	4	4706,388	80,479	,000(a)
	Residual	12982,510	222	58,480		
	Total	31808,062	226			

a Predictors: (Constant), Motivasi, Supervisi, Kompensasi, Kompetensi
b Dependent Variable: Kinerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	29,121	6,999		4,160	,000
	Supervisi	,164	,038	,212	4,284	,000
	Kompensasi	-,030	,079	-,019	-,377	,706
	Kompetensi	,424	,037	,609	11,519	,000
	Motivasi	,134	,058	,111	2,325	,021

a Dependent Variable: Kinerja

Daftar Indeks

A

B

D

E

F

G

I

K

M

P

S

T

U

V

BIO DATA PENULIS

Dr. H. IKHROM, M. Ag (lahir di Kendal pada tanggal 29 Maret 1965) adalah staf pengajar pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang. Dia menyelesaikan pendidikan strata 1 (S1) di Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) di IAIN Walisongo Semarang, lulus tahun 1992, strata 2 (S2) Jurusan Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana IAIN Imam Bonjol Padang Sumatera Barat, lulus tahun 1998, dan menyelesaikan Studi Doktoral (S.3) di Program Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang, lulus tahun 2014. Saat ini penulis tinggal di Tugurejo RT. 02/RW.I Gg. A4 No. 38 Kecamatan Tugu Kota Semarang 50151 bersama istri tercinta, Dra. Uswatun Chasanah beserta ketiga putra-puterinya: Azwida Rosana Maulida (Mahasiswa), Ivan Muhammad Ihsan Izetbegovic (Pelajar), dan Azfa Ahmad Dzulvikar (Pelajar).

Karir Dosen dimulai dari ikut sertanya pada Program Pembibitan Calon Dosen Angkatan VI tahun 1993 di IAIN Syarif Hidayatullah Ciputat, Jakarta. Pada tahun 1994, penulis diangkat sebagai pegawai negeri sipil (PNS) sebagai staf pengajar pada perguruan tinggi almamaternya dengan mengampu mata kuliah Ilmu Pendidikan Islam. Pada awalnya karir dosennya, penulis pernah menjadi dosen Program Penyetaraan DII di Kabupaten Magelang (1995), Kabupaten Blora (1998), program sertifikasi guru madrasah di Kabupatern Kebumen dan Demak (1998). Penulis pernah menjabat sebagai Sekertaris Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (PBA) dari tahun 1998 sampai dengan 2000. Pada tahun 1998 – 1999, penulis diberi amanat untuk menjadi

sekertaris Program Akta IV (dua tahun berturut-turut). Dia pernah menjadi *team teaching* Unit Peningkatan Mutu Akademi (UPMA) IAIN Walisongo Semarang pada tahun 2006. Dia pernah menjadi anggota senat fakultas pada tahun 2007 hingga 2010. Penulis merupakan asesor guru PAI sejak tahun 2007 sampai dengan sekarang. Pada tahun 2006, penulis mendapatkan penghargaan dari Presiden berupa Satyalancana Karya Satya X. Disamping itu, penulis menjadi Ketua LP Ma'arif NU Ranting Tugurejo.

Penulis pernah melakukan menulis buku dan juga beberapa artikel yang dimuat di jurnal di lingkungan UIN Walisongo Semarang.

No.	Judul dan Jenis	Tahun
1.	Menyoal Kinerja Guru, Dampak Sertifikasi Guru	2015
2.	Menentukan Variabel Prediktor Bagi Kinerja Guru PAI, Jurnal Pendidikan Islam, Jurnal Nadwa	2014
3.	Proses Pembelajaran Harus Menyenangkan, Jurnal Pendidikan Islam - Nadwa	2011
4.	Konflik Prita Vs RS. Omni (Pembacaan Teori Dahrendorf: *The Dialectical Conflict Theory*), Jurnal at-Taqaddum	2011
5.	Persinggungan Antara Psikopatologi dan Kesehatan Mental Sufistik, Buku	2009
6.	Titik Singgung Antara Tasawuf, Psikologi Agama, dan Kesehatan Mental, Jurnal Terakreditasi – Jurnal Teologia	2008
7.	Filsafat Nafs Ibnu Maskawaih: Menuju Harmonisasi Konsep Pendidikan Akhlak, Jurnal Wahana Akademika	2007
8.	Menyoal Akar Epistimologi Psikologi Agama Islam: Telaah Teoritis-Metodologis, Jurnal Terakreditasi – Jurnal Teologia	2006

9.	Dikhotomi Sistem Pendidikan Islam (Upaya Mencari Sebab-Sebab dan Penyelesaiannya), dalam Buku Paradigma Pendidikan Islam	2001
10	Pendidikan Keluarga Dalam Pandangan Surat Luqman, Telaah Tafsir Tematik terhadap Surat Luqman ayat 13-19, Jurnal Penelitian Walisongo	1999

WALISONGO

SEMARANG – INDONESIA

Buku ini merupakan inti dari hasil penelitian disertasi doktoral penulis. Buku ini mencermati kinerja di bidang kependidikan, khususnya guru, dikaji berdasarkan variabel-variabel penentu. Variabel-variabel tersebut terdiri dari supervisi, kompensasi, kompetensi, dan motivasi kerja. Keempat variabel tersebut dijadikan pijakan kajian dalam mencermati variabel kinerja. Apakah kinerja dipengaruhi supervisi, apakah peningkatan kompensasi – khususnya pemberikan tunjangan profesi—berpengaruh positif terhadap kinerja, apakah kompetensi penting dalam menentukan kinerja, dan apakah motivasi kerja juga berpengaruh secara positif bagi kinerja. Untuk kelengkapan pembahasan, bagian akhir buku ini dipaparkan mengenai pentingnya evaluasi kinerja. Bab ini sebenarnya tidak merupakan bagian dari fokus penelitian disertasi. Masukan dari para ekspert pada saat ekspose proposal, bahasan evaluasi kinerja tepat untuk disertakan dalam kajian buku ini.

Kaukaba Dipantara (Anggota Ikapi)
Krapyak Kulon RT 05 No 181
Sewon Bantul Yogyakarta 55188
Email: redaksi@kaukaba.com
Telp./Fax. 0274387435-BB 7D341F0F